

УДК 331.106

Колосова О. Г.
Kolosova O. G.

ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА

TARGETED APPROACH TO EFFICIENT JOB CONTRACT IMPLEMENTATION

В статье рассматриваются проблемы реализации эффективного контракта в сфере высшего образования, где накоплен определенный опыт установления стимулирующих выплат по результатам мониторинга эффективности деятельности персонала. Особое внимание обращается на необходимость внедрения целевого подхода к решению выявленных автором в ходе анализа проблем оплаты труда.

The paper considers the problems of implementing an efficient job contract in the field of higher education, where there is some experience with incentive payments based on performance indicators. Special attention is drawn to the need to implement a targeted approach to address the wage issues identified by the author.

Keywords: effective contract, incentive payments, key performance indicators, wage differentiation, personalized remuneration, targeted approach.

Ключевые слова: эффективный контракт, стимулирующие выплаты, мониторинг эффективности деятельности персонала, дифференциация в оплате труда, индивидуализация оплаты труда, целевой подход.

Актуальность решения проблем, возникающих при реализации эффективного контракта в системе высшего образования, вызывает необходимость их публичного обсуждения. В рамках данной статьи, не претендуя на всеобъемлющий характер рассмотрения, обозначим некоторые из них. Как известно, половина работников затрачивают на свою работу ровно столько усилий, чтобы только ее не потерять, сохранить текущий уровень заработной платы, а 80 % работников могут при желании добиться в работе больших результатов [3]. На этом и основывается переход на эффективный контракт, определение которого дано в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг. 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» [11, с. 8]. Новый подход к управлению показателями труда предполагает интегрированную оценку того, что люди делают (работа), как они это делают (поведение) и чего они достигают (результаты) [1, с. 112]. Заработная плата в триаде *работа – поведение – результаты* выполняет функцию управления поведением персонала. В свою очередь поведение работника – функция двух параметров: мотивации и способностей.

Следует отметить, что в настоящее время реализуется кадровая политика, направленная на омоложение профессорско-преподавательского состава высшей школы, в том числе и посредством формирования заработной платы. Так при введении эффективного контракта была отменена ежемесячная стимулирующая выплата за стаж работы [13, с. 7], а в составе социальных выплат предусмотрена ежемесячная в течение двух лет доплата молодым специалистам из числа педагогических работников [9, с. 15]. Наряду с этим осуществляется единовременная выплата молодым специалистам; а при прекращении трудовых отношений и вы-

ходе на пенсию педагогические работники, имеющие стаж работы в университете не менее десяти лет, получают в соответствии с действующим коллективным договором единовременное денежное вознаграждение [4, с. 18]. Таким образом, наметились определенные предпосылки для смены поколений среди преподавателей.

Как показал опрос югорской молодежи, в котором приняли участие 600 человек (проект Российского гуманитарного научного фонда), половина работников системы образования, здравоохранения уверены: если они будут работать лучше, эффективнее, то их заработок увеличится [5, с. 8]. При этом только треть из них полагает, что эти изменения будут значимыми; затруднились с ответом 12,5 % респондентов. Наибольшую уверенность в увеличении своей заработной платы с ростом личной эффективности продемонстрировали работающие в торговле, сфере обслуживания – 56 %. В государственном и муниципальном управлении, правоохранительных органах, наоборот, 58,6 % работников уверены в том, что их заработок не изменится.

Структура годовой заработной платы преподавателя до и после введения эффективного контракта представлена в табл. 1. Из приведенных данных видно, что суммарная доля стимулирующих выплат увеличилась с 18,3 % до 33,0 %. При этом их величина по-прежнему превышает должностной оклад (16,4 %). Если до введения эффективного контракта основная часть стимулирующих выплат приходилась на единовременное премирование 69 % (текущее премирование – 31 %); то после его введения, наоборот, текущее премирование по результатам мониторинга эффективности деятельности составило 78 %, единовременное – 22 %.

Таблица 1

**Структура годовой заработной платы преподавателя
до и после введения эффективного контракта, %**

Составляющие заработной платы	До введения	После введения	Изменения
Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями	35,1	19,7*	–15,4
Оплата за отпуск	22,4	23,2	0,8
Должностной оклад	13,4	16,4	3,0
Премия по итогам работы	11,6	6,7	–4,9
Материальная помощь к отпуску на профилактику заболеваний	10,8	7,7	–3,1
Стимулирующие выплаты (ежемесячные)	5,6	25,8*	20,2
Единовременное премирование к праздничным датам	1,1	0,5	–0,6
Итого	100	100	0

Примечание: за анализируемый период индексация заработной платы не проводилась, для обеспечения сопоставимости данных расчет выполнен на одну ставку без учета почасовой оплаты и за работу по совместительству; *– после введения эффективного контракта на стимулирующие выплаты районный коэффициент и процентная надбавка к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях не начисляются.

На наш взгляд, интерес представляет сравнение структуры годовой заработной платы преподавателя со структурой годового фонда оплаты труда (ФОТ), сформированного в соответствии с Положением об оплате труда [9, с. 5]. Представленные в табл. 2 данные свидетельствуют о том, что структура заработной платы преподавателя претерпела позитивные изменения, которые количественно оцениваются как существенные, а именно на 7,4 % увеличилась доля гарантированной части зарплаты. По действующему Положению об оплате труда в среднем это 70 %, в нашем примере гарантированная часть зарплаты достигла 55,9 %, тогда как до введения эффективного контракта составляла менее половины ее величины (48,5 %). При этом абсолютная величина стимулирующих выплат в представленном примере увеличилась.

Таблица 2

Сравнение структуры годового фонда оплаты труда и годовой заработной платы преподавателя до и после введения эффективного контракта, %

Составляющие заработной платы	Годовой ФОТ по Положению об оплате труда	Годовая заработная плата	
		до введения	после введения
Должностной оклад (с учетом районного коэффициента и процентной надбавки к заработной плате за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях)	60	37,7	48,2
Стимулирующие выплаты	30	51,5	44,1
Социальные выплаты	10	10,8	7,7
Итого	100	100	100

Примечание: оплата за отпуск для целей анализа распределена пропорционально между должностным окладом и стимулирующими выплатами.

В первую очередь, важно оценить, насколько достигается цель внедрения эффективного контракта, а именно *повышение качества образовательных услуг*. Для эффективной работы 90 % работников требуется *правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения*. Рассмотрим показатели, используемые при оценке эффективности деятельности персонала на примере организации, осуществляющей такую оценку для установления стимулирующих выплат работникам [10]. В качестве целей стимулирования определены *улучшение аккредитационных показателей, повышение статуса университета на рынке образовательных услуг*. В университете установлены как ежемесячные, так и единовременные стимулирующие выплаты. К ежемесячным отнесены выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, за качество выполняемых работ. Единовременные выплаты предусмотрены за защиту диссертации на соискание ученой степени кандидата (доктора) наук под руководством работника и самим работником, а также по итогам работы за год. Для профессорско-преподавательского состава и научных работников ежемесячные выплаты включают надбавки за:

- качество реализации образовательных программ (только для преподавателей);
- практическую реализацию научно-исследовательских разработок (только для научных работников);
- успешное руководство аспирантами;
- качество научно-методической работы;
- академическую активность;
- качество организационно-педагогической и воспитательной деятельности;
- заведование кафедрой (научной лабораторией);
- качественное выполнение обязанностей куратора;
- обеспечение нового набора обучающихся.

По результатам ежегодно проводимого мониторинга эффективность деятельности работников получает балльную оценку [6]. Стоимость одного балла для расчета оплаты труда дифференцируется по уровням в зависимости от показателя эффективности:

- за практическую реализацию научно-исследовательских разработок, успешное руководство аспирантами, академическую активность;
- за качество научно-методической работы, организационно-педагогической и воспитательной деятельности, качественное выполнение обязанностей куратора, обеспечение нового набора обучающихся.

Практика реализации эффективного контракта позволяет разделить выявленные нами *проблемы оплаты труда* на две группы: связанные с внедрением новой системы стимулирования и с методикой оценки персонала. Проблемы внедрения, на наш взгляд, неизбежны, но

часть из них предсказуема и может быть исключена. С 2011 г. в университете проводится мониторинг деятельности работников и ежегодно в методику оценивания вносятся изменения. В 2015 г. в очередной раз была предложена новая версия проведения мониторинга, которая и послужила основой для определения стимулирующих выплат в рамках эффективного контракта. Безусловно, когда работник узнает показатели для оценки деятельности в момент составления отчета по истечении соответствующего периода, уже ничего невозможно изменить. Таким образом, первая проблема – это *отсутствие преемственности в оценке результатов труда при проведении мониторинга деятельности*.

Вторая проблема заключается в отсутствии четких границ между тем, что входит в норму труда и составляет так называемую вторую половину рабочего дня преподавателя в соответствии с его индивидуальным планом внеучебной работы [7] и тем, что представляет собой деятельность, выходящую за пределы трудовых обязанностей. На эту проблему следует обратить особое внимание. Сравнение индивидуального плана внеучебной работы с индивидуальными показателями деятельности преподавателя [6] в отдельных случаях позволяет выявить повторение видов работ, различие в единицах учета (табл. 3) и формах отчетности. По нашему мнению, *оплата за норму труда – это должностной оклад, а стимулирующие выплаты должны распространяться на работы, выполненные за отчетный период сверх нормы труда*.

Таблица 3

Примеры сравнения индивидуального плана внеучебной нагрузки и индивидуальных показателей деятельности преподавателя [6; 7]

Внеучебная нагрузка преподавателя			Индивидуальные показатели деятельности преподавателя		
виды работ	ед. изм.	норма времени для работы, выполняемой впервые (для повторной работы), ч	показатели	ед. изм.	оценка за единицу, баллы
Научно-методическая деятельность					
Разработка/актуализация рабочей программы	дисциплина	20 (5)	Разработка/актуализация рабочих программ дисциплины или практики	шт.	2 × к*
Разработка/актуализация программы практики	программа	20 (5)			
Академическая активность					
Публикация в научной периодике, индексируемой международными (Web of Science, Scopus, Web of Knowledge, Astrophysics, PubMed, Mathematics, Chemical Abstracts, Springer, Agris) и российской (РИНЦ) системами цитирования	публикация/автор	80	Публикация научных статей (докладов): а) в зарубежных журналах, включенных в международные системы цитирования Web of Science, Scopus и приравненные к ним	шт.	8
			б) в российских журналах, включенных в международные системы цитирования Web of Science, Scopus и приравненные к ним		7
Публикация статьи в журналах, рекомендованных ВАК		40	в) в российских журналах, включенных в перечень ВАК		6
			г) в российских журналах, включенных в систему РИНЦ, но не включенных в перечень ВАК; в зарубежных журналах, не включенных в международные системы цитирования		5

Окончание табл. 3

Внеучебная нагрузка преподавателя			Индивидуальные показатели деятельности преподавателя		
виды работ	ед. изм.	норма времени для работы, выполняемой впервые (для повторной работы), ч	показатели	ед. изм.	оценка за единицу, баллы
Публикация статьи в прочих журналах	публикация/автор	10	д) в научных сборниках (или изданные отдельно)		4
Подготовка тезисов доклада на международной конференции (при наличии сборника тезисов конференции)		10	е) в сборниках докладов и тезисов конференций (только для ассистентов, преподавателей, старших преподавателей, младших научных сотрудников и научных сотрудников)		3
Подготовка тезисов доклада на прочих конференциях (при наличии сборника тезисов конференции)		5			
Организационно-педагогическая и воспитательная деятельность					
Организация и проведение научного мероприятия для обучающихся: конференции, конкурса, выставки, семинара и др.	мероприятие	30 (на всех организаторов)	Организация студенческих конференций, олимпиад, спортивных состязаний, конкурсов и др., подготовка сборных команд института:	шт.	3
			а) внутривузовские, институтские мероприятия		6
			б) городские, межвузовские мероприятия		9
			в) всероссийские, региональные мероприятия		12
			г) международные мероприятия		

Примечание: * к – коэффициент, зависящий от количества программ. Для диапазона 1–5 программ $k = 1$; 6–10 программ – $k = 0,2$; 11–15 – $k = 0,1$; 16–20 – $k = 0,05$; 21–25 – $k = 0,02$; более 25 – $k = 0,01$. Например, при декларировании семи работ к сумме баллов за первые пять работ, подсчитанной с коэффициентом 1, прибавляется сумма баллов за две работы, подсчитанная с коэффициентом 0,2.

Под *внеучебной работой* в соответствии со ст. 47 п. 6 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» понимается «воспитательная работа... индивидуальная работа с обучающимися, научная, творческая и исследовательская работа, а также другая педагогическая работа... – методическая, подготовительная, организационная, диагностическая, работа по ведению мониторинга, работа, предусмотренная планами воспитательных, физкультурно-оздоровительных, спортивных, творческих и иных мероприятий, проводимых с обучающимися» [8]. Должностной оклад устанавливается на основании базового оклада с учетом коэффициентов, касающихся образования, территории, специфики работы и квалификации, а также включает ежемесячные надбавки за ученую степень и доплату на обеспечение книгоиздательской продукцией и периодическими изданиями (для педагогических работников) [9, с. 5]. Коэффициент квалификации учитывает квалификационную категорию, ученое звание и государственные награды [9, с. 8].

При этом нормы времени внеучебной работы профессорско-преподавательского состава установлены для ряда работ, не охваченных мониторингом методической, научной и воспитательной деятельности (табл. 4) и, наоборот, в мониторинг включены показатели по некоторым видам работ, для которых не определены нормы времени (табл. 5). Кроме того, такой вид внеучебной деятельности, как проверка расчетно-графических работ включен в учебную нагрузку преподавателя.

Таблица 4

**Примеры видов внеучебной работы преподавателя,
не охваченных мониторингом [7]**

Виды работ	Единицы измерения	Норма времени для работы, выполняемой впервые (для повторной работы), ч
Разработка учебного плана	образовательная программа по направлениям подготовки/специальности	40 (10)
Рецензирование рабочей программы	дисциплина	1 (0,5)
Разработка/подготовка лекционных курсов	академический час	4 (2)
Разработка/подготовка практических, семинарских, лабораторных занятий	академический час	2 (1)
Разработка активных и интерактивных форм проведения занятий	академический час	3 (1)
Разработка/подготовка слайдов к лекционным курсам	академический час	4 (1)
Разработка билетов государственных экзаменов, вступительных испытаний	образовательная программа по направлениям подготовки/специальности	10 (2)

Таблица 5

Примеры показателей мониторинга методической, научной и воспитательной деятельности педагогических и научных работников, отсутствующих в нормах времени внеучебной работы [6]

Показатели	Ед. изм.	Оценка за единицу, баллы
Организация университетских олимпиад и конкурсов для школьников	шт.	5
Участие в качестве члена жюри в конкурсах «7 шагов к успеху», «Леонардо», «Шаг в будущее» и т. п.	шт.	3
Организация и проведение выездных профориентационных мероприятий в школах: родительских собраний, презентаций и т. п.	шт.	2
Участие в проведении профориентационных мероприятий (выставок, дней открытых дверей, ярмарок вакансий и т. п.)	шт.	2
Проведение открытых занятий с приглашением школьников, экскурсий по институтам и лабораториям	шт.	1
Работа в профильных классах школ, НОУ «Юный медик», «Юный биолог» и т. п.	кол-во занятий	1
Участие на постоянной основе в информационном освещении деятельности СурГУ в СМИ	шт.	4

Приведенные нами примеры демонстрируют, что используемая в настоящее время нормативная база далека от совершенства и требует разумной корректировки. Одно из предложений заключается в том, что необходимо обеспечить *учет трудоемкости учебной дисциплины (в зачетных единицах) для определения балльной оценки методического сопровождения последней*. Это актуально в связи с принятием методической инструкции по заполнению научными и педагогическими работниками анкеты о результатах методической, научной и воспитательной деятельности [2]. В данной инструкции разъясняется, что учетной единицей является дисциплина в целом, а не отдельные темы или лабораторные работы.

К проблемам, связанным с методикой оценки персонала, можно отнести незначительное влияние показателей, характеризующих научную деятельность, на общий результат. На наш взгляд, для высшей школы итоги такой деятельности должны быть *абсолютным приоритетом* при оценке эффективности персонала. Параллельное использование по сути двух систем учета внеучебной работы, в часах и баллах, является излишним и лишь усложняет отчетность. К определенной несогласованности приводит и то, что отчет о выполнении внеучебной нагрузки преподавателя утверждает учебный отдел, подотчетный проректору по учебно-методической работе; а анкету, заполненную в ходе мониторинга, проверяет отдел менеджмента качества, подотчетный проректору по развитию. По этой причине мы поддерживаем мнение Л. Раицкой [12], которая считает, что для эффективного контракта удачным решением стало бы введение *единой системы учета нагрузки и эффективности работы*. С 2014 г. осуществляется индивидуальное планирование внеучебной работы в часах, количественная оценка целей в баллах отсутствует.

По результатам анализа (метод включенного наблюдения) предлагается применить целевой подход к решению выявленных автором проблем оплаты труда в рамках эффективного контракта. Для реализации *performance management* – управления эффективностью имеются необходимые предпосылки. В частности, как нами было показано выше, оценка персонала, выполняемая в ходе мониторинга деятельности, увязана с внешней оценкой организации через аккредитационные показатели. Таким образом, проведена декомпозиция, «каскадирование» целей. В дальнейшем следует определить уровни достижения целей стимулирования (недопустимый, низкий, плановый, уровень лидерства) по должностям:

- для ассистента, преподавателя, младшего научного сотрудника, научного сотрудника;
- для старшего преподавателя, старшего научного сотрудника;
- для доцента, ведущего научного сотрудника;
- профессора, главного научного сотрудника.

Для количественной *оценки качества результатов труда* необходимо откорректировать действующую нормативную базу с тем, чтобы отказаться от оплаты ряда неэффективных мероприятий (которые не достигают конечной цели). Как проблеме хотелось бы обозначить и тот факт, что мотивационный потенциал перераспределения фонда заработной платы весьма ограничен, поэтому если показатели оценки эффективности вузов адекватно отражают динамику развития, объем стимулирующих выплат должен быть увязан с ростом эффективности. Такой подход, на наш взгляд, обеспечит достижение нужного результата труда (цели введения эффективного контракта) – повышение качества образовательных услуг.

Литература

1. Бабынина Л. С. Эмпирический анализ развития моделей оплаты труда в зарубежных странах // Вестн. Омск. ун-та. Сер.: Экономика. 2012. № 4. С. 109–114.
2. Заполнение мониторинговой анкеты педагогических и научных работников : метод. инструкция МИ-1.8.1-16 Сургутского государственного университета : утв. 14 марта 2016 г. URL: <http://www.surgut.ru/upload/44563-MI-1.8.1-16.pdf> (дата обращения: 25.10.2016).
3. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. М. : Проспект, 2013. 64 с.
4. Коллективный договор БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Сургутский государственный университет» на 2015–2017 гг. : утв. 25 марта 2015 г.: зарегистрирован администрацией г. Сургута; рег. № 1361729 от 13 мая 2015 г. URL: <http://www.surgut.ru/index.php?view=s&sid=783> (дата обращения: 25.10.2016).
5. Мартынов М. Ю. Ресурс развития Югры // Северный университет. 2016. № 1 (165). С. 8–9.

6. Мониторинг методической, научной и воспитательной деятельности педагогических и научных работников : СТО-1.8.1-15 Сургутского государственного университета : утв. 27 мая 2015 г. URL: <http://www.surgu.ru/upload/38651-1.8.1-15.pdf> (дата обращения: 25.10.2016).

7. Нормы времени внеучебной работы профессорско-преподавательского состава ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа – Югры» : утв. 01 сентября 2014 г.

8. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон Рос. Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

9. Положение об оплате труда : СТО-5.8.2-15 Сургутского государственного университета : утв. 27 мая 2015 г. URL: <http://www.surgu.ru/upload/38646-5.8.2-15.pdf> (дата обращения: 25.10.2016).

10. Порядок установления стимулирующих выплат : СТО-5.8.4-15 Сургутского государственного университета : утв. 27 мая 2015 г. URL: <http://www.surgu.ru/upload/38645-5.8.4.pdf> (дата обращения: 25.10.2016).

11. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы: утв. 26 ноября 2012 г. № 2190-р. [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

12. Раицкая Л. Зачем университетам эффективный контракт? // Портал МГИМО. URL: <http://www.mgimo.ru/news/experts/document249763.phtml> (дата обращения: 25.03.2014).

13. Стимулирующие выплаты : СТО-5.8.2.2-13 Сургутского государственного университета : утв. 31 января 2013 г. 13 с.