

Профсоюз работников народного образования и науки
Российской Федерации

Координационный совет председателей первичных профсоюзных
организаций работников вузов

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
для первичных профсоюзных организаций по вопросам внедрения
системы эффективного контракта в образовательных организациях
высшего образования

Москва 2017

Под редакцией заместителя Председателя Профсоюза
В.Н. Дудина

Методические рекомендации для первичных профсоюзных организаций по вопросам внедрения системы эффективного контракта в организациях высшего образования.
Методические рекомендации. – Москва, Общероссийский Профсоюз образования, 2017. – 31с.
Составитель: председатель первичной профсоюзной организации работников Удмуртского государственного университета **А.Е. Анисимов**.
При участии: заведующего отделом профессионального образования аппарат Профсоюза **И.А. Кленовой**, главного специалиста отдела профессионального образования аппарата Профсоюза **Ю.Р. Спириной** и членов Президиума Координационного совета председателей первичных профсоюзных организаций работников вузов (КСП Профсоюза).

Уважаемые коллеги!

Настоящие методические рекомендации подготовлены в целях оказания правовой и методической помощи первичным профсоюзным организациям работников образовательных организаций высшего образования в вопросах формирования и реализации в вузах систем эффективного контракта, повышения результативности участия профсоюзных организаций в вопросах представления интересов и защиты трудовых прав работников-членов профсоюза в системе эффективного контракта, распространения передовых практик и накопленного опыта по созданию этой системы.

Рекомендации подготовлены на основе анализа и обобщения результатов Мониторинга внедрения систем эффективного контракта, совместно проведенного Министерством образования и науки Российской Федерации и Общероссийским Профсоюзом образования в июне 2016 года.

Применение первичными профсоюзными организациями рекомендаций на практике, безусловно, может производиться только с учетом накопленного в каждой конкретной образовательной организации высшего образования опыта реализации подобных систем, достигнутого уровня социального партнерства между администрацией вуза и представителями работников.

Заместитель Председателя Профсоюза

В.Н. Дудин

Методические рекомендации для первичных профсоюзных организаций по вопросам внедрения системы эффективного контракта в образовательных организациях высшего образования

Оглавление

Методические рекомендации для первичных профсоюзных организаций по вопросам внедрения системы эффективного контракта в образовательных организациях высшего образования.....	1
1. Введение	5
2. Нормативная база системы эффективного контракта	7
3. Поэтапная процедура внедрения системы эффективного контракта в образовательной организации высшего образования	9
4. Формирование показателей эффективности, критериев и оценок.....	12
5. Оформление трудовых отношений с работниками в связи с переходом на систему эффективного контракта	18
6. Методики и технологии оценки эффективности деятельности работников.....	18
7. Вопросы технологического сопровождения системы эффективного контракта.....	22
8. Стимулирование работников по результатам оценки эффективности деятельности	25
9. Контроль за реализацией системы эффективного контракта	26
10. Участие профсоюзной организации в формировании и реализации системы эффективного контракта	27
11. Выводы и рекомендации	28
Список литературы	30

1. Введение

Предпосылки формирования системы эффективного контракта в вузах

Внедрение систем эффективного контракта (далее – ЭК) в образовательных организациях высшего образования осуществляется в соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг.» [2] и с Планом мероприятий ("дорожная карта") «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденного распоряжением Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р) [4]. Оба этих нормативных документа приняты в целях исполнения Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 597 "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики" [1].

Внедрение системы ЭК в образовательных организациях высшего образования соотносится с повышением эффективности и качества услуг в сфере высшего образования. Систематическая оценка вузов по этим критериям на протяжении последних нескольких лет производится в рамках мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. Поэтому во многом реализуемые в вузах России системы эффективного контракта, заключаемого с работниками, ориентированы на достижение организациями показателей указанного мониторинга.

Понятие «Эффективный контракт»

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 [2].

Таким образом, понятие «эффективный контракт» не расширяет и, тем более, не заменяет правового понятия «трудовой договор». В ЭК не должно быть дополнительных должностных обязанностей по сравнению с «обычным» трудовым договором, но есть более подробная конкретизация существующих обязанностей.

Кроме этого, ЭК содержит совокупность показателей и критериев оценки эффективности деятельности работника, которые напрямую связываются с назначением стимулирующих выплат. Указанные показатели и критерии оценки есть количественное выражение результативности и качества труда работника за определенный период.

Цели и задачи системы эффективного контракта в вузах.

Специфика систем эффективного контракта в вузах

Основными декларируемыми целями внедрения системы ЭК в организации высшего образования являются:

- сохранение кадрового потенциала;
- повышение престижности и привлекательности работы в учреждениях;
- обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ).

Основные задачи системы ЭК в организации:

- создание прозрачных механизмов системы оплаты труда работников, ориентированной на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ);
- совершенствования системы критериев и показателей эффективности деятельности работников;
- отмена стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников;
- устранение необоснованной дифференциации в уровне оплаты труда руководителей и работников учреждений.

С точки зрения защиты прав и представления интересов работников в контексте внедрения системы ЭК в вузах, первичным профсоюзным организациям необходимо руководствоваться, в первую очередь, следующими принципами:

- внедрение системы ЭК должно, как минимум, не снижать уровень трудовых прав и гарантий работников организации;
- модернизация системы оплаты труда, проводимая в связи с внедрением системы ЭК, должна быть ориентирована на осуществление справедливого вознаграждения за реальные результаты и качество работы, эффективность деятельности работника;
- внедрение системы ЭК не должно повышать квалификационные требования к работникам в сравнении с установленными действующими нормативными актами, не должно расширять должностные обязанности и перечень правовых оснований для уменьшения срока трудового договора или применения к работникам дисциплинарных взысканий, в том числе – увольнения;
- система ЭК носит, в первую очередь, **стимулирующий характер**, направленный на повышение эффективности деятельности конкретных работников через построение системы объективной и регулярной оценки результатов их труда с последующим вознаграждением, закрепленным трудовым договором.

О текущем состоянии процессов внедрения системы эффективного контракта в вузах

Текущая оценка состояния внедрения системы ЭК в вузах России была проведена в рамках «Мониторинга внедрения системы эффективного контракта в образовательных организациях высшего образования» (далее – Мониторинг), который был организован и проведен Профсоюзом работников народного образования и науки РФ совместно с Министерством образования и науки РФ в мае-июне 2016 года. Всего в мониторинге приняли участие 220 образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России.

В соответствии с результатами Мониторинга система ЭК в отношении профессорско-преподавательского состава была внедрена до конца 2016 года в 74% вузов. В отношении

других категорий работников результаты ниже: научные работники – 49%, учебно-вспомогательный персонал – 30%, проректоры – 52%.

Материалы данных рекомендаций основаны, в том числе, на результатах проведенного Мониторинга, и в значительной степени обобщают опыт реализации системы ЭК в отношении профессорско-преподавательского состава вузов. Подробнее с результатами Мониторинга можно ознакомиться по ссылке [5].

Роль первичной профсоюзной организации работников в формировании системы эффективного контракта

Так как система ЭК напрямую влияет на трудовые отношения и условия труда работников, становится частью системы оплаты труда, первичная профсоюзная организация должна принимать активное участие в формировании ЭК и последующем контроле указанной системы.

На этапе формирования системы ЭК, её локальной нормативной базы, от профсоюзной организации требуется не только формальное выражение мотивированного мнения (согласование) по разрабатываемым документам, но и активная позиция в формировании своих предложений как по перечню показателей и критериев эффективности, так и по концепции системы ЭК в целом. В идеале формирование системы ЭК должно стать совместной деятельностью представителей администрации вуза и его профсоюзной организации в рамках органов социального партнерства или иных механизмов. Безусловно, тактика такой работы зависит от характера сложившихся взаимоотношений между администрацией и профсоюзной организацией конкретного вуза. Но, даже в условиях недостаточного уровня взаимопонимания, профкому необходимо прилагать максимум усилий для создания справедливой и прозрачной системы ЭК, сформированной с учетом интересов работников. Активная и публичная позиция будет способствовать росту авторитета и общественного влияния профсоюзной организации.

Понятие «эффективности» в системе эффективного контракта, стимулирующий характер системы эффективного контракта

Под эффективностью деятельности понимается выполнения большего, чем некоего нормативного, объема работы, достижения более высокого качества труда и полученных результатов деятельности. Таким образом, система ЭК должна содержать как способы измерения объема качества и результатов труда работника, так и определять алгоритм расчета оценки эффективности деятельности на основе измеренных показателей.

2. Нормативная база системы эффективного контракта

Основные федеральные нормативные документы, регулирующие систему эффективного контракта

Ключевые федеральные документы, регулирующие вопросы системы ЭК в сфере образования:

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (далее -

«**Майские указы**») определяет нормативный уровень средней заработной платы научно-педагогических работников образовательных организаций высшего образования [1];

- Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы (распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. N 2190-р, далее - «**Программа**») определяет понятие «Эффективный контракт», закрепляет этапы и общий порядок внедрения системы ЭК, содержит примерную форму трудового договора[2];
- Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта (приказ Минтруда России от 26.04.2013 г. N 167н, далее - «**Рекомендации**») содержат особенности содержания и процедуры заключения (изменения) трудового договора в форме ЭК [3];
- План мероприятий ("дорожная карта") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки (Распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р, далее - «**Дорожная карта**») содержит комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности образовательных организаций, и соотнесение его с этапами перехода к ЭК[4].

Локальные нормативные акты вуза, регулирующие систему эффективного контракта

При внедрении системы ЭК на уровне образовательной организации рекомендуется разработать локальные нормативные акты (далее - ЛНА), регулирующие вопросы и процессы системы ЭК, включая:

- цели и задачи системы ЭК в образовательной организации;
- порядок оформления трудовых отношений с работниками в форме ЭК, форма трудового договора в форме ЭК;
- порядок разработки и изменения показателей и критериев оценки эффективности деятельности работников;
- категории работников, в отношении которых реализуется система ЭК;
- перечень показателей и критериев оценки эффективности деятельности по каждой из категорий работников, в отношении которых реализуется система ЭК;
- алгоритм расчета оценки эффективности деятельности работников;
- процедуру сбора и обработки данных в целях оценки эффективности деятельности работников, распределение ответственности на всех этапах указанной процедуры;
- порядок и периодичность осуществления стимулирующих выплат работникам по результатам проведенной оценки эффективности;
- порядок разрешения спорных ситуаций, возникающих в процессе реализации системы ЭК.

Формы ЛНА могут быть разными. С одной стороны, большинство вопросов, которые затрагивает система ЭК, регулируется существующими организационно-распорядительными документами (далее - ОРД)– коллективным договором, положением об оплате труда, положением о стимулирующих выплатах, правилами внутреннего трудового распорядка, положением о заключении трудового договора, положением об аттестации работников и

другими. С другой стороны, система ЭК вовлекает в себя и вносит особенности в ряд процессов образовательной организации – трудовой, правовой, экономической, образовательный, научно-исследовательский процессы и т.д. Поэтому при выборе формы ОРД, регулирующих систему ЭК, можно использовать разные подходы.

Первый подход – внесение изменений в существующие ОРД вуза. В данном случае в первую очередь необходимо внести дополнения и изменения в следующие документы (при их наличии): положение об оплате труда, положение о стимулирующих выплатах, положение о заключении трудового договора, коллективный договор. Указанные дополнения рекомендуется оформлять отдельными разделами документов.

Второй подход – разработать и принять специальное положение (далее – **Положение об ЭК**), регулирующее основные вопросы системы ЭК вуза. В существующие же ОРД внести изменения отсылочного характера.

Видится более правильным второй подход с разработкой Положения об ЭК, в котором сосредоточены все ключевые положения системы ЭК. При этом наименее изменяющиеся положения можно зафиксировать в указанном документе, а положения, которые необходимо корректировать регулярно или изменять по ходу реализации системы ЭК – в таких распорядительных документах, как приказ или распоряжение.

Например, цели, задачи, порядок оформления трудовых отношений и разрешения спорных ситуаций, перечень показателей могут быть установлены Положением об ЭК, а «стоимость» одного балла за отчетный период или минимальные критерии назначения стимулирующих выплат – приказом ректора. Примерная структура Положения об ЭК приведена в Приложении № 1 к настоящим рекомендациям.

Так как локальные нормативные акты системы ЭК влияют на систему оплаты труда работников образовательной организации, то эти документы должны приниматься работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа или по согласованию с ним.

3. Поэтапная процедура внедрения системы эффективного контракта в образовательной организации высшего образования

Принятие решения о создании системы эффективного контракта в вузе

Административные органы образовательной организации (ректор, ректорат или ученый совет) имеют право принять решение о разработке и внедрении системы ЭК. Так как система ЭК не только затрагивает систему оплаты труда, но становится её составной частью, такое решение необходимо принимать в соответствии с частью четвертой ст. 135 ТК РФ, то есть с учетом мнения (по согласованию) с представительным органом работников. Вместе с принятием решения необходимо разработать и утвердить план мероприятий по поэтапному внедрению системы ЭК в вузе.

Разработка локальной нормативной базы

Этапом, предваряющим заключение эффективных контрактов с работниками, является подготовка и утверждение в установленном порядке локальных нормативных актов, регулирующих все вопросы системы ЭК. Как было указано выше, ключевым в системе ЭК ЛНА может стать Положение об ЭК. Также нужно предусмотреть внесение необходимых изменений в следующие документы:

- коллективный договор организации;
- положение об оплате труда;
- положение о стимулирующих выплатах и порядке премирования;
- положение о порядке заключения и изменения трудового договора;
- правила внутреннего трудового распорядка (по необходимости);
- положение о нормировании труда (по необходимости).

В соответствии с Рекомендациями [3], «дополнительное соглашение к трудовому договору рекомендуется заключать по мере разработки показателей и критериев оценки эффективности труда работников учреждения», поэтому этап разработки ЛНА, определяющих перечни показателей и критериев оценки эффективности, должен быть завершен до начала процедуры внесения изменений в трудовые договоры с работниками.

Работодателю заранее необходимо запланировать финансовые средства, которые будут направлены на стимулирующие выплаты по ЭК.

Оформление изменений в трудовые договоры работников

Так как решение о внедрении системы ЭК и изменении условий трудового договора принимается стороной работодателя, то, в соответствии со статьей 74 ТК РФ, он обязан уведомить работника в письменной форме о предстоящих изменениях и причинах, их вызвавших, не позднее, чем за два месяца. Письменное уведомление направляется каждому работнику под роспись. Заключение дополнительного соглашения к трудовому договору оформляется в письменной форме в двух экземплярах. Помимо указанных в статье 57 ТК РФ условиях трудового договора, в ЭК рекомендуется включать:

- конкретизацию должностных обязанностей, которая не должна расширять их перечень или повышать формальные требования к работнику;
- условия оплаты труда, включая показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг; в соответствии с Рекомендациями [3], этот раздел ЭК может иметь следующую структуру:

Наименование выплаты	Условия получения выплаты	Показатели и критерии эффективности	Периодичность	Размер выплаты

Указанная структура более подходит для системы, основанной на денежном выражении оценки эффективности. Для систем ЭК, использующих относительные оценки (в баллах, процентах), рекомендуется следующая структура раздела:

№ п/п	Показатель эффективности	Отчетный период	Критерии оценки	Оценка эффективности, баллов

- меры социальной поддержки.

В случае если используется индивидуализированный подход в выборе показателей для работников, в таблицах показателей эффективности, приведенных выше, нужно предусмотреть графу, в которой делается отметка о выборе показателя.

Система ЭК предполагает добровольный характер участия работников в ней, так как является системой, направленной на стимулирование результативности деятельности работника и поощрение его достижений. Поэтому можно считать, что применение частей третьей и четвертой статьи 74 ТК РФ в отношении работников, отказавшихся вносить изменения в трудовой договор для перехода на ЭК, будет некорректным. Закрепить эту позицию рекомендуется в Положении об ЭК, например, такой фразой: «В случае отказа работника от подписания дополнительного соглашения об изменении условий трудового договора в связи с внедрением эффективного контракта, условия действующего трудового договора с работником, кроме условия участия в системе эффективного контракта, сохраняются».

В Рекомендациях Минтруда России [3] указано, что «Условия осуществления выплат стимулирующего и компенсационного характера, а также предоставления мер социальной поддержки рекомендуется излагать в трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору в форме, понятной работнику учреждения и работодателю, и исключающей неоднозначное толкование этих условий. При этом не рекомендуется ограничиваться только ссылками на положения локальных нормативных актов, содержащих нормы, регулирующие вопросы осуществления выплат стимулирующего и компенсационного характера». Изложение перечня контролируемых показателей эффективности непосредственно в тексте трудового договора или дополнительного соглашения к нему делает систему ЭК более прозрачной, настраивает работника на усиление результативности своей работы по наиболее важным направлениям, придает ЭК больший мотивационный эффект.

Реализация системы эффективного контракта, расчет показателей эффективности

По итогам отчетного периода соответствующими службами вуза собирается информация о результатах деятельности работников, включившихся в систему ЭК. Существуют разные подходы к технологии сбора, накопления, верификации, обработки такой информации. В той или иной степени эти технологии могут быть автоматизированы. Следует выделить следующие негативные моменты, которых необходимо избегать при реализации процесса сбора и проверки достоверности информации:

- значительное количество ручной работы для сбора информации, требующей заметных потерь времени работника; указанный элемент технологии необходимо максимально автоматизировать и вывести часть этой деятельности за пределы ответственности самих работников, участвующих в системе ЭК;
- неполные или некорректные данные о результатах деятельности работника; требуется настроить систему контроля полноты и достоверности собираемой информации, как со стороны работника, так и со стороны служб и должностных лиц организации, сделать её максимально прозрачной и доступной.

При подведении итогов отчетного периода выделяют отдельный подпроцесс обработки данных и расчета оценки эффективности деятельности работников. Необходимо, чтобы эта часть технологии была централизована и максимально автоматизирована. Для работника, с

целью устранения неопределенности и повышения стимулирующего эффекта, эту часть системы ЭК необходимо сделать прозрачной и понятной.

Стимулирование работников по результатам деятельности

По итогам расчета оценки эффективности деятельности локальным нормативным актом работодателя работникам устанавливаются стимулирующие выплаты. Периодичность выплат и срок, на который они устанавливаются, определяется в соответствии с Положением об ЭК и трудовым договором.

Подведение промежуточных итогов реализации системы эффективного контракта в вузе, корректировка системы

По итогам проведения полного цикла реализации системы ЭК необходимо подвести итоги, включающие в себя:

- анализ полученных оценок эффективности, распределение баллов по группам показателей с целью выявления тех направлений деятельности организации, которые требуют усиления;
- анализ статистического распределения оценок в разрезе должностей и структурных подразделений;
- исследование удовлетворенности работников результатами участия в системе ЭК;
- подготовка предложений по корректировке системы ЭК для следующего цикла её реализации, в том числе – внесение изменений в перечни показателей эффективности.

4. Формирование показателей эффективности, критериев и оценок

Определение целей и задач при формировании показателей эффективности

Важнейшим инструментом измерения эффективности и результативности деятельности работника в организации является выработанная система показателей и критериев эффективности.

Показатель эффективности деятельности работника (Key Performance Indicator, KPI) – рассчитываемая величина, выражающая уровень достижения работником в рамках выполнения своих обязанностей определенной цели, соотнесенной со стратегическими или текущими целями организации. В некоторых работах отмечено, что более точному переводу английского термина KPI соответствует понятие «результативность».

Требования к показателям эффективности

Пункт 5.3 Отраслевого соглашения по организациям, находящимся в ведении Министерства образования и науки РФ, на 2015 – 2017 годы, заключенного между Минобрнауки России и Общероссийским Профсоюзом образования [6], определяет требования к показателям и критериям эффективности деятельности работника следующим образом:

«При разработке и утверждении в организациях показателей и критериев эффективности работы в целях осуществления стимулирования качественного труда работников учитываются следующие основные принципы:

размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда (**принцип объективности**);

работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда (**принцип предсказуемости**);

вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации (**принцип адекватности**);

вознаграждение должно следовать за достижением результата (**принцип своевременности**);

правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику (**принцип справедливости**);

принятие решений о выплатах и их размерах должны осуществляться по согласованию с выборным органом первичной профсоюзной организации (**принцип прозрачности**)».

Показатели должны быть **измеримы**, то есть необходимо выработать понятный и предсказуемый алгоритм расчета значения каждого из них. **Критерии показателя** – это условия или пороговые значения, достижение которых приводит к изменению оценки эффективности.

По данным Мониторинга [5] оценка эффективности выражается, как правило, в баллах, процентах, денежных единицах.

Определение категорий работников, для которых формируется система эффективного контракта

В образовательной организации необходимо установить последовательность разработки и внедрения системы ЭК по категориям работников; первой категорией по очереди является профессорско-преподавательский состав. Также необходимо охватить ЭК научных работников. Другие категории работников (административный, учебно-вспомогательный, обслуживающий персонал) могут вовлекаться в систему ЭК по мере разработки и внедрения соответствующих механизмов оценки эффективности.

Для каждой из категорий работников (ППС, НР, АУП, УВП, ПОП) может быть фактически установлена своя система ЭК со своим набором показателей, методикой расчета оценки и фондами стимулирующих выплат. Разделение системы ЭК на такие составные части позволит руководству не смешивать оценки разных по целям и задачам категорий персонала, выполнять управленческую функцию с учетом значимости вклада в достижение стратегических целей каждой категории. Профсоюзной организации необходимо при таком разделении руководствоваться принципами справедливости, не допускать необоснованного разрыва в размерах стимулирующих выплат по ЭК по разным категориям работников.

Определение перечней показателей эффективности

Показатели эффективности, с одной стороны, выражают оценку результативности деятельности конкретного работника за определенный период, с другой – должны быть связаны со стратегическими целями образовательной организации. Поэтому при выборе показателей необходимо определять, какие именно виды работы и должностные обязанности работников влияют на успешность вуза с точки зрения стратегического развития, усиление тех или иных

направлений деятельности и улучшения результатов организации. Как правило, показатели группируют по направлениям деятельности.

Лучше, если наименование показателя будет отражать не собственно вид деятельности, а способ расчета и характеристику вычисляемой оценки. Например, наименование показателя «Научная публикационная активность» неудачно, так как не отражает, какие учитываются первичные данные для расчета показателя и способ расчета. В данном случае более подходящим будет наименование «Количество изданных научных публикаций в изданиях, индексируемых в базах данных Web Of Science Core Collection или Scopus» или подобное.

С точки зрения защиты интересов работника профсоюзной организации необходимо учитывать, что показатели эффективности должны соответствовать существующим должностным обязанностям работника (в том числе – конкретизированным в ЭК), а не расширять их.

По результатам Мониторинга [5] были выявлены следующие основные группы **показателей эффективности профессорско-преподавательского состава:**

- показатели эффективности учебной (преподавательской) работы;
- показатели эффективности учебно-методической работы;
- показатели эффективности научно-исследовательской работы;
- показатели эффективности других видов работы.

Среди показателей эффективности **учебной (преподавательской) работы** можно выделить следующие:

- количество подготовленных победителей и призеров студенческих олимпиад, конкурсов, конференций, турниров;
- количество подготовленных преподавателем научных кадров;
- доля лекционной нагрузки, осуществляемой на иностранном языке;
- общий объем учебной нагрузки;
- успеваемость (доля освоенных дидактических единиц) студентов по преподаваемым дисциплинам;
- оценка деятельности преподавателя обучающимися и ряд других.

Несмотря на то, что учебная (преподавательская) работа является по сути основной в обязанностях преподавателя и занимает значительную долю рабочего времени, определить релевантные показатели по этой группе наиболее сложно, так как результативность этого вида деятельности трудноизмерима.

В группе показателей **учебно-методической работы** преподавателя были отмечены следующие:

- количество изданных учебников (учебно-методических пособий);
- количество разработанных ресурсов для электронного обучения, тренажеров, установок;
- количество (обеспеченность образовательных программ) разработанных рабочих программ или учебно-методических комплексов дисциплин;
- количество разработанных новых учебных курсов (образовательных программ);

- результативность участия в методических конкурсах и другие.

Среди показателей **научно-исследовательской работы** можно отметить следующие:

- количество научных публикаций в научных изданиях, индексируемых в базах данных Web Of Science или Scopus;
- количество научных публикаций в научных изданиях, включенных в «список ВАК»;
- количество научных публикаций в научных изданиях, индексируемых в базе данных РИНЦ;
- количество монографий;
- учет импакт-фактора научных изданий, в которых публиковались статьи;
- учет индекса Хирша или его изменения за отчетный период;
- объем средств, привлеченных на НИОКР;
- результаты научно-организационной деятельности (количество организованных научных конференций) и ряд других.

В ряде вузов учитывается участие в работе диссертационных, экспертных советов, наличие научных школ, оппонирование и другие виды результатов.

В списке показателей эффективности **других видов работы** можно выделить следующие:

- количество полученных грантов (заявок на гранты);
- количество полученных патентов (заявок на патенты);
- повышение квалификации, присвоение ученой степени, звания;
- результативность внеучебной, воспитательной, профориентационной работы и т.д.

По должностям **декана факультета, директора института и заведующего кафедрой**, помимо эффективности их деятельности как работников профессорско-преподавательского состава, необходимо оценивать результативность выполнения ими административно-управленческой трудовой функции. Среди показателей этого типа в Мониторинге выделяются следующие:

- объем полученных средств на НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника;
- количество научных публикаций в расчете на одного научно-педагогического работника;
- обеспечение среднего балла ЕГЭ студентов, принятых на обучение;
- выполнение контрольных цифр приема;
- обеспеченность учебно-методическими материалами;
- удельный вес численности обучающихся иностранных граждан;
- доходы от приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника;
- достижение установленного Дорожной картой соотношения средней заработной платы преподавателей к средней зарплате в экономике региона.

Следует отметить, что указанные показатели перекликаются с показателями мониторинга эффективности организаций высшего образования.

Формирование критериев и оценок показателей эффективности

Критерий показателя эффективности определяется значением (значениями), достижение которого влечет изменение оценки эффективности конкретного показателя. Критерий может содержать одно значение, а может - несколько (шкала критерия). Например:

№ п/п	Наименование показателя	Отчетный период	Критерии оценки	Оценка, баллов
1.	Обеспеченность рабочими программами читаемых дисциплин и практик по состоянию на 01 октября	учебный год	100%	5
2.	Количество публикаций в научных изданиях, индексируемых в базах данных WebofScienceCoreCollection или Scopus, в расчете на одну ставку НПП	календарный год	0,10 - 0,19	5
			0,20 - 0,29	10
			0,30 и более	15
3.	Количество пройденных международных стажировок	календарный год	не более 3	5 за каждую, но не более 3

Критериальные значения могут иметь как нижний, так и верхний пределы. В приведенном выше примере показатель № 2 имеет нижний предел - 0,10; это значит, что при не достижении этого значения оценка в баллах не назначается. У показателя № 3 имеется верхний предел критерия (не более 3), это значит, что прохождение работником международных стажировок сверх указанного количества не приносит дополнительных баллов.

Критериальные значения и шкалы подбираются исходя из тактических и стратегических задач образовательной организации и текущей ситуации в вузе по наблюдаемому параметру.

Оценка эффективности может выражаться в различных величинах. В соответствии с п. 13 Рекомендаций [3], оценка эффективности может выражаться как в относительном размере (в баллах, процентах), так и в абсолютном размере (в рублях). В первом случае оценка предполагает последующий перевод относительных величин в рубли для назначения стимулирующей выплаты.

Выбор значений оценок является, по сути, определением весового значения показателя в интегральной оценке эффективности работника. Вес каждой оценки должен зависеть от того насколько ценны для организации результаты деятельности работника по данному направлению. Изменяя в процессе развития системы ЭК веса оценок и критерии показателей, работодатель может корректировать систему в соответствии с достижением стратегических целей или решением актуальных для вуза задач.

Профкому первичной профсоюзной организации важно отслеживать, чтобы **критерии показателей эффективности были достижимы** и отражали реальную ситуацию в вузе. Завышенные значения критериев бессмысленны с точки зрения создания мотивации персонала и несут определенную опасность для работника по искусственному занижению оценки исполнения им своих должностных обязанностей с последующими организационными мерами. Кроме этого, искусственно завышенные критериальные значения могут дать работодателю требовать от работника исполнения им работы сверх того, что возможно в рамках рабочего времени и без дополнительной оплаты.

Оценки показателей (в баллах, процентах, рублях) хотя и отражают ценность полученных результатов работы с точки зрения работодателя, но должны быть подобраны с учетом реальных трудозатрат и квалификации работника, чтобы обеспечить принцип справедливости оплаты труда персонала. Несбалансированная система стимулирования может повлечь прямо противоположный ожидаемому результат, когда работник не будет заинтересован в повышении результативности по тому или иному направлению.

Практики реализации систем эффективного контракта по формированию показателей эффективности

В ряде вузов реализована **система индивидуализированного подхода** к формированию перечня показателей для работников из числа ППС. В таких системах имеется достаточно широкий перечень сгруппированных показателей, из которого как преподаватель, так и его непосредственный руководитель при заключении дополнительного соглашения выбирают фиксированное число наиболее значимых показателей, по которым будет проведена оценка эффективности работы по итогам отчетного периода. Такая тонко настраиваемая система имеет свои преимущества и недостатки. К плюсам системы можно отнести возможность ориентирования работника на наиболее важные с точки зрения вуза и самого работника направления его деятельности. Это достаточно гибкий механизм управления. К минусам можно отнести то, что по «невывбранным» направлениям у преподавателя теряется стимул к достижению результатов, и, даже если они будут появляться, на оценку эффективности эти результаты не повлияют. Можно рекомендовать использовать систему индивидуализированного подхода с выбором весовых коэффициентов, когда не выбирается фиксированный список показателей для работника из исходного перечня, а определяется вес каждого показателя эффективности в общей оценке. Таким образом, можно разных работников настраивать на разные цели, и в то же время результаты их работы по всем показателям будут в интегральной оценке учтены.

Также в некоторых вузах имеется опыт разделения всего перечня показателей эффективности на два подвида – обязательные и дополнительные (например, ВятГУ). Оценка эффективности деятельности преподавателя выводится только в том случае, если он выполнил минимальные критерии по группе обязательных показателей.

В рамках Мониторинга [5] были выявлены ряд интересных практик формирования и реализации системы ЭК в образовательных организациях высшего образования, подведомственных Минобрнауки России. Опыт формирования показателей эффективности, накопленный за период внедрения и корректировки систем ЭК, может быть изучен и использован в других вузах с целью выполнения мероприятий Дорожной карты [4] в части повышения качества образовательных услуг на основе внедрения ЭК.

Результаты мониторинга приведены в отчете, ссылка на который имеется в списке литературы.

5. Оформление трудовых отношений с работниками в связи с переходом на систему эффективного контракта

Уведомление работников об изменении трудовых отношений

В соответствии со статьей 74 ТК РФ работодатель обязан уведомить работника в письменной форме о предстоящих изменениях и причинах, их вызвавших, не позднее, чем за два месяца. Уведомление направляется работнику под роспись. Причиной изменений условий трудового договора может быть указано изменение системы оплаты труда и порядка установления стимулирующих выплат.

Изменение условий трудового договора

Изменение условий трудового договора оформляется дополнительным соглашением, в котором конкретизируются должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности для назначения стимулирующих выплат и меры социальной поддержки.

Конкретизация должностных обязанностей заключается в уточнении трудовой функции.

Для вновь принимаемых на работу работников, с учетом принципа добровольности, необходимо предлагать два варианта трудового договора – в обычной форме и в форме эффективного контракта.

Следует обратить внимание, что концепция ЭК подразумевает включение непосредственно в трудовые договоры с работниками новых условий и гарантий, поэтому такая система не может быть введена исключительно на основе принятых локальных нормативных актов. Включенные в трудовой договор такие условия будут являться для работодателя более жесткими обязательствами, чем если бы они вводилось только ЛНА. С другой стороны, у администрации вуза появляется дополнительный рычаг для мотивации эффективной работы сотрудников.

6. Методики и технологии оценки эффективности деятельности работников

Вопросы методики расчета ключевых показателей эффективности деятельности работников хотя и не занимают ведущую роль в реализации системы ЭК, но влияют на её успешность, прозрачность и предсказуемость.

Единицы измерения оценки эффективности

Как было указано выше, оценка эффективности может выражаться как в денежных единицах (в рублях), так и в баллах, процентах. По данным Мониторинга [5] в баллах выражают оценки 76% вузов, в процентах - 23%, в рублях - 34% (общая сумма превышает 100%, так как используются смешанные системы).

Использование единиц измерения в баллах или процентах дает возможность работодателю, при назначении выплат стимулирующего характера по итогам реализации ЭК, заранее планировать бюджет системы ЭК и сделать более гибким его формирование. Использование денежных единиц измерения показателей снижает предсказуемость формирования бюджета ЭК, однако делает для работника систему гораздо более понятной и,

значит, более мотивирующей. Видится, что на начальной стадии формирования системы ЭК, когда не выработан относительно стабильный комплекс ключевых показателей и не отлажена методика расчета, следует использовать относительные величины, например, баллы. Когда система ЭК станет более предсказуемой, а ожидаемые результаты деятельности работников и структурных подразделений вуза достоверно прогнозируемы в краткосрочной перспективе, есть смысл перейти на измерение величин показателей в денежных единицах, что улучшит прозрачность системы и повысит мотивацию работников в повышении результативности своей деятельности.

«Стоимость» балла может определяться как в начале отчетного периода, так и по его завершении непосредственно перед назначением стимулирующих выплат. В первом случае система мало отличается от оценки в рублях и затрудняет планирование бюджета системы ЭК. Во втором случае в уже спланированный бюджет можно вписаться, вычислив «стоимость» балла делением общего фонда ЭК на сумму оценок всех работников.

Вычисление интегральной оценки эффективности

Как правило, по итогам отчетного периода рассчитывается **общая оценка эффективности деятельности** каждого работника, включающая в себя все направления его работы. Оценка может вычисляться как прямым суммированием оценок по всем показателям эффективности, так и суммированием с использованием весовых коэффициентов для разных оценок. В некоторых вузах «веса» оценок ППС зависят от типа заключенного ЭК: «преподавательский», «научный», «универсальный», что позволяет дифференцировать преподавательский коллектив на группы, ориентированные на разные стратегические цели.

По итогам расчета общей оценки составляется рейтинг работников. Важно, чтобы каждый работник имел представление о своем месте в этом рейтинге. Рейтинги можно строить как общие, так и в разрезе должностей и структурных подразделений. К вопросу о публичности указанных рейтингов нужно относиться осторожно, так как информация в них может считаться персональными данными.

Верхние и нижние критериальные пределы оценок эффективности

Для показателей эффективности могут быть введены как нижний, так и верхний пределы оценок эффективности. Под **нижним пределом** понимается ненулевое критериальное значение показателя, при не достижении которого по данному показателю оценка работнику не выставляется (или равна нулю). Этот механизм необходим для введения минимальных требований к работнику, выполнение которых обязательно и не требует дополнительного стимулирования. Например, обеспечение рабочими программами читаемых дисциплин преподавателем должно быть оценено только при достижении значения в 100%, при любом значении меньше указанного преподаватель считается не выполнившим свои обязанности. Другой пример: минимальное количество статей в изданиях, включенных в базу данных РИНЦ равно 2, это значит, что положительная оценка эффективности по данному показателю будет выставлена тогда, когда его значение будет не меньше 2.

Верхние пределы оценки эффективности для отдельных или всех показателей эффективности обычно устанавливаются для отсека сильно завышенных значений показателей эффективности работников с целью устранения значительного и необоснованного неравенства в сопоставимых оценках результативности работы. Такие разбросы могут быть

вызваны как погрешностями методики и алгоритма расчета, так и непредусмотренными ситуациями, формальный учет которых в системе ЭК может повлечь несправедливое распределение стимулирующего фонда или выход за рамки бюджета. Однако подобное ограничение может рассматриваться продуктивно работающими в определенной сфере работниками как ограничение их прав на справедливую оплату труда, соответствующую их реальным достижениям. Например, если работодателю нет интереса стимулировать повышение квалификации работником за отчетный период третий или более раз, то верхним критериальным пределом такого показателя будет число 2. Имеется также опыт, когда вместо верхнего критериального предела в качестве оценки вводится функция, замедляющая свой рост при увеличении значения показателя.

Практика установления верхних предельных значений для отдельных (или, возможно, всех) показателей эффективности имеется в 28% организаций, внедривших систему ЭК для ППС. 64% организаций ответили отрицательно на вопрос о применении таких верхних пределов в системе ЭК.

В некоторых организациях было введено понятие **минимального значения интегральной оценки** эффективности, при не достижении которого работнику стимулирующая надбавка не выплачивается вовсе. В данном случае находит свое отражение подход к понятию «эффективность деятельности», как выполнение работником бó льшего объема работы, чем это установлено (например, некими нормами труда или законом). Использование такого нижнего предела позволит работодателю не назначать стимулирующие выплаты тем работником, результаты деятельности которых незначительны. Для профсоюзной организации в таком случае важно добиться, чтобы указанный минимум не был бы искусственно завышенным, когда стимулирующие выплаты получил бы очень небольшой круг работников. Здесь необходим сбалансированный подход, при котором, по возможности, максимальное количество работников (преподавателей, в первую очередь) получили бы стимулирующие выплаты пропорционально их оценкам эффективности, и, в то же время, за незначительные результаты не назначалось бы материальное стимулирование.

Периодичность подведения итогов

Процесс реализации эффективного контракта, очевидно, циклический, с различной продолжительностью отчетного периода. Небольшая продолжительность отчетного периода (один месяц, один квартал) увеличивает объем расчетной работы для подведения итогов, но, в то же время, это сближает по времени факт достижения определенных результатов и материального поощрения работника за них. Более продолжительный период (полугодие, год) способствует уменьшению объема работы по сбору данных и расчетам показателей, но увеличивает временной разрыв между достижением результата и его поощрением, что в меньшей степени стимулирует работника.

По итогам Мониторинга [5] в большинстве вузов продолжительность отчетного периода составляет один календарный год (40%), в 34% – полугодие (семестр), в 27% организаций подводят итоги по результатам учебного года. Реже встречается ежемесячный и квартальный (17% и 18%) расчет оценки эффективности. Некоторые вузы практикуют смешанную систему, когда для разных категорий работников устанавливаются разные продолжительности отчетного периода: например, в Южно-Российском государственном политехническом университете

имени М.И.Платова и Волгоградском государственном университете проректоры и начальники управлений - один раз в квартал, ППС - один раз в полугодие или учебный год. Также могут различаться продолжительности отчетных периодов по видам работ: в Уфимском государственном авиационном техническом университете и Московском архитектурном институте итоги подводятся как по итогам учебного, так и календарного года.

Должен быть интересен опыт Астраханского государственного университета, Армавирского государственного педагогического университета и Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана, в которых периодичность подведения итогов и, соответственно, стимулирующие выплаты **производятся по факту достижения работником критериальных показателей**. Это можно считать наиболее продуктивным подходом, в котором временной разрыв между достижением работником определенного результата и поощрение за него минимален (не более одного месяца). Такой подход позволяет не привязывать массовый расчет итогов системы ЭК к определенному сроку, а оперативно поощрять работников независимо от того, закончился ли отчетный период или нет. В этой модели система ЭК становится постоянно действующей, сбор и обработка данных производятся не периодически, а непрерывно в русле основного процесса организации. Указанный подход можно использовать не для всей группы показателей эффективности, а выделить те из них, которые могут быть оперативно обработаны и верифицированы.

Периодичность стимулирующих выплат

Образовательные организации практикуют как **регулярные (ежемесячные) стимулирующие выплаты** по итогам реализации ЭК, так и **единовременные**, по окончании отчетного периода. Первый способ в Мониторинге [5] отметили 52% вузов, второй – 61%. Как видно, некоторые используют смешанную систему в зависимости от продолжительности отчетных периодов и категорий работников. 5 организаций (3%) используют регулярное ежеквартальное стимулирование работников.

Вопрос о том, выплачивать стимулирующие надбавки единовременно как премии или растягивать их выплаты в течение некоторого периода должен самостоятельно решаться образовательной организацией исходя из её финансовых возможностей. В любом случае будет правильным, если указанные средства будут заранее заложены в финансовые планы организации. Профсоюзной организации необходимо вести работу по включению этих целевых средств в план финансово-хозяйственной деятельности вуза на каждый плановый период.

Работник должен иметь полное представление о размере стимулирующих выплат, установленных ему по результатам применения системы ЭК. Это должно быть понятным образом отражено в его расчетном листке, он может быть информирован через «личный кабинет» автоматизированной информационной системы или другими законными способами.

Публичность результатов оценки эффективности

Вопрос **публичности результатов оценки эффективности** требует отдельной проработки. С одной стороны, публичность результатов ЭК, как и любой другой системы, основанной на рейтинговом сравнении – это один из факторов моральной мотивации результативности деятельности работника. С другой стороны, формальные результаты ЭК представляют собой, в конечном итоге, размеры стимулирующих выплат, которые относятся к

персональным данным работника, а их разглашение без письменного его согласия является прямым нарушением Федерального Закона № 152-ФЗ «О персональных данных».

Поэтому в данном случае можно рекомендовать заранее, на этапе подписания дополнительного соглашения (или трудового договора в форме ЭК), получать письменное согласие каждого работника на публикацию его оценки эффективности, осуществленную в рамках системы ЭК. При этом, безусловно, работник имеет полное право такого согласия не давать, что означает запрет на публикацию его рейтинговых данных по ЭК.

В любом случае будет правильным сообщать по итогам расчета оценок эффективности непосредственно работнику его рейтинговую позицию, например, в разрезе должностей (среди профессоров, доцентов, старших преподавателей, методистов и др.), структурных подразделений (среди преподавателей всего вуза, соответствующего факультета, кафедры) или иные персональные рейтинговые места. Также будет правильным доводить до трудового коллектива обобщенную информацию по результатам реализации ЭК: максимальная, минимальная, средняя и медианная оценки эффективности, средние оценки и распределения по отдельным показателям и другую статистическую информацию.

7. Вопросы технологического сопровождения системы эффективного контракта

Важной составляющей процесса оценивания эффективности деятельности работников является решение проблем его технологического сопровождения. Неоднократно звучала критика подобных формализованных систем, суть которой сводилась к опасению возникновения высоких временных затрат персонала на осуществление процесса сбора первичных данных и подведения результатов деятельности. Поэтому вопросы технологического сопровождения ЭК и автоматизации процессов его реализации должны решаться вместе с формированием совокупности ключевых показателей эффективности и методики их расчета. Кроме этого, при выборе показателей должны заранее решаться вопросы технологичности процесса сбора данных и измеримости КРІ.

Рекомендуется реализовывать информационные технологии сопровождения системы ЭК на всех этапах с максимальным привлечением средств компьютерной автоматизации. Это снизит объём ручного труда по сбору и обработке данных, устраним дублирование информационной работы, сделает систему более оперативной, прозрачной и удобной. Все этапы системы ЭК необходимо регламентировать по срокам, методикам и ответственным лицам для исключения неоднозначных толкований результатов, потери данных, дублирования работы и т.д.

Технологии сбора первичных данных

В каждом вузе сложилась определенная система сбора данных о состоянии основных и вспомогательных процессов, поэтому, как правило, требуется найти подходящий вариант создания и интеграции процедуры сбора и верификации первичных данных о результатах эффективности деятельности работников, учитываемых в системе ЭК.

В Мониторинге [5] было выявлено, что в 43% вузов сбор первичных данных осуществляется преимущественно вручную, в 2% - только вручную. В 45% – сбор данных производится преимущественно средствами автоматизированной информационной системы

(АИС), в 10% - только средствами АИС. Безусловно, чем выше уровень автоматизации процессов сбора данных и последующей её обработки, тем меньше нерациональные затраты времени работников и структурных подразделений, ниже уровень субъективности в оценке отдельных фактов и результатов деятельности.

При формировании системы сбора первичных данных, в том числе – автоматизированной, необходимо уделять внимание следующим вопросам:

- распределение ответственности за ввод исходной информации; источником такой информации может быть как структурное подразделение вуза (например, библиотека, учебный департамент, научный блок), так и сам работник (заявительный характер сбора данных); будет правильным, если работник будет иметь доступ к оперативной информации по его показателям эффективности с целью контроля её полноты и точности;
- распределение ответственности за верификацию первичных данных; как правило, должностное лицо, проводящее верификацию данных, должно иметь средства и способы их подтверждения, например, доступ к базам данных рецензируемых научных изданий, учебной, финансовой информации и др.
- формирование методики расчета показателей и оценок эффективности; регламентом необходимо зафиксировать, что может относиться к первичным данным по каждому из показателей, как осуществляется обобщение первичных данных и расчет значения показателя; хорошо проработанные формальные методики и регламенты – это способ исключить конфликтные ситуации, связанные с разным толкованием результатов деятельности работника.

Автоматизация процессов сбора и расчета оценки эффективности

Одним из эффективных средств автоматизации сбора информации от работников является использование «личного кабинета» АИС вуза – информационного сервиса, предоставляющего каждому работнику возможность доступа к собственным данным. Половина образовательных организаций (50%) не использует возможности «личного кабинета» для целей системы ЭК. В 23% вузов работники имеют возможность контролировать сбор и обработку данных о своей результативности, в 36% – непосредственно влиять на эти процессы.

В «личном кабинете» ЭК работника рекомендуется реализовывать функциональность контроля первичных и расчетных данных, а также средства обратной связи, в том числе – ввод необходимой дополнительной информации, поступающей в соответствующее структурное подразделение. В АИС некоторых вузов «личный кабинет» позволяет работнику напрямую связаться с ответственным должностным лицом или загрузить сканированные копии подтверждающих документов. Для должностных лиц (руководителей, специалистов) реализуются автоматизированные средства верификации первичных данных о результатах деятельности работников. Вся активность «личного кабинета» протоколируется.

Практику использования «личного кабинета» в системе ЭК необходимо расширять, по возможности снижать применение бумажных технологий сбора данных.

Автоматизированный расчет показателей эффективности осуществляется, как правило, средствами АИС с учетом аппаратно-программной платформы, на которой она построена. При реализации алгоритмов расчета необходимо полностью опираться на утвержденный перечень

показателей эффективности и их критериев, регламенты сбора и обработки информации. Рекомендуется предоставлять доступ работнику к промежуточным (предварительным) результатам расчетов для заблаговременного принятия мер по корректировке данных. Будет правильным, если расчеты будут проводиться не только по окончании отчетного периода, а в его течении.

Развитие автоматизированной системы сбора и обработки данных по ЭК может предполагать создание средств анализа результативности деятельности работника в динамике, автоматизированное формирование рекомендаций для работников и руководителей по повышению эффективности деятельности трудового коллектива.

Участие ответственных структурных подразделений в процессах сбора и анализа данных

По итогам реализации системы ЭК необходимо провести анализ полученных результатов по направлениям деятельности с целью выявления слабых мест и концентрации внимания на таких направлениях на следующих этапах ЭК. В том числе, анализ итогов должен лечь в основу изменений и корректировки системы ЭК следующего периода.

Ответственные структурные подразделения, как правило, курируют определенный блок показателей, участвуют в процессах ввода, контроля ввода и анализа данных, формулируют рекомендации для дальнейшей работы. К таким подразделениям в структуре образовательной организации высшего образования можно отнести:

- учебно-методический департамент (управление, отдел) – показатели учебной, методической и учебно-методической работы преподавателей, специалистов по учебно-методической работе, руководителей;
- научно-исследовательский департамент (управление, отдел) – показатели научно-исследовательской, научно-организационной, опытно-конструкторской работы преподавателей, научных работников, руководителей;
- научная библиотека – показатели научной и учебно-методической публикационной активности преподавателей, научных работников;
- департамент (управление, отдел) международных связей – показатели, касающиеся интернационализации образования, мобильности преподавателей, научных работников;
- департамент по управлению персоналом (управление, отдел) – показатели, касающиеся повышения квалификации, присвоения ученой степени и звания, полученных наград для всех категорий работников;
- финансовый департамент (управление, отдел, бухгалтерия) – финансовые показатели деятельности преподавателей, научных работников, руководителей;
- департамент (управление, отдел) по внеучебной, социальной работе – показатели внеучебной и воспитательной работы преподавателя.

8. Стимулирование работников по результатам оценки эффективности деятельности

Выделение фонда стимулирующих выплат по итогам реализации системы эффективного контракта

Достаточное финансовое обеспечение ЭК придает смысл всей системе оценки эффективности, дает возможность достичь основных целей эффективного контракта. В организации желательно выделение специального фонда стимулирующих выплат по итогам реализации ЭК (далее – Фонд ЭК). Фонд ЭК может быть выделен из существующего фонда регулярных стимулирующих выплат перераспределением с других направлений. Это соответствует одному из принципов совершенствования системы оплаты труда, сформулированному в Программе [2], об отмене «неэффективных стимулирующих выплат». Другой путь – выделение дополнительного Фонда ЭК сверх ранее установленных фондов, без перераспределения с других направлений. Решение необходимо принимать исходя из финансовых возможностей организации, а также с учетом пункта 36 «Единых рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2017 год», утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 23.12.2016 года, протокол № 11, о том, чтобы «размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников в структуре заработной платы в образовательных организациях составляли не ниже 70 процентов».

Необходимо также учитывать, что увеличение фонда стимулирующих выплат в связи с внедрением системы ЭК повлечет увеличение отпускных выплат работникам, уходящим в оплачиваемые отпуска.

Существуют разные подходы к организации структуры плановых расходов на стимулирующие выплаты по ЭК. В 2016 году 66% вузов планировали в бюджете своей организации отдельной строкой средства для Фонда ЭК, 31% этого не делали. При этом в 17% организаций фонд стимулирующих выплат работникам фактически расширился за счет внедрения системы ЭК, в 79% – стимулирование осуществлялось за счет средств обычного фонда.

Методики распределения фондов стимулирующих выплат

Существуют разные подходы в распределении Фонда ЭК. В некоторых вузах Фонд ЭК был распределен на фонды стимулирования по категориям работников (ППС, НР, АУП и др.), есть опыт распределения Фонда по структурным подразделениям (институтам, факультетам, управлениям) исходя из результатов их внутривузовского рейтинга.

Видится правильным устанавливать единые подходы при стимулировании внутри каждой категории работников, без деления по структурным подразделениям. Это сделает систему ЭК единой, справедливой, в которой размер стимулирующей выплаты работнику зависит только от его личных достижений.

Если «стоимость» балла в балльных системах оценки эффективности устанавливается по итогам расчета оценок всех работников, участвующих в ЭК, то она рассчитывается, как правило, как результат деления размера Фонда ЭК на общую сумму балльных оценок

эффективности по соответствующей категории работников. «Стоимость» балла утверждается ректором локальным нормативным актом (приказом, распоряжением), принятым с учетом мнения первичной профсоюзной организации работников.

Определение размеров стимулирующих выплат по итогам оценки эффективности

По итогам проведенной оценки эффективности деятельности работников ректором устанавливаются стимулирующие выплаты в порядке и на условиях, определенных трудовым договором, положением об оплате труда, Положением об ЭК и другими ЛНА организации.

9. Контроль за реализацией системы эффективного контракта

Структурные подразделения, ответственные за реализацию системы эффективного контракта

При формировании системы ЭК необходимо проработать распределение ответственности за процессы сбора, верификации и обработки данных между структурными подразделениями и должностными лицами организации. Направления деятельности, как правило, закрепляются за структурными подразделениями (список приведен в разделе 8), контроль и проверка данных – за руководителями соответствующих подразделений (проректоры, деканы факультетов, заведующие кафедрами, руководители управлений, отделов и т. д.).

Будет правильным общую ответственность за реализацию системы ЭК возложить на определенное структурное подразделение, которое будет осуществлять централизацию и координацию работы по ЭК. Это может быть структура, осуществляющая управление качеством, персоналом, стратегическим развитием и др. В каждом вузе этот вопрос решается исходя из сложившейся структуры системы управления и накопленного опыта.

Разрешение спорных ситуаций, возникающих в процессе реализации системы эффективного контракта

В целях разрешения спорных ситуаций по вопросам системы ЭК в организации необходимо создать постоянно действующий орган (далее – Комиссия), в полномочиях которого должно быть предусмотрено рассмотрение заявлений работников и принятие соответствующих решений, либо наделить такими полномочиями один из существующих рабочих органов (согласительная комиссия, комиссия по трудовым спорам, кадровая комиссия и др.). Работа по рассмотрению спорных ситуаций должна быть регламентирована, порядок и процедура необходимо сделать прозрачной и доступной работникам. При необходимости подобные комиссии могут создаваться в структурных подразделениях вуза (в институтах, на факультетах).

В состав Комиссии должны входить представители работников (первичной профсоюзной организации).

В полномочия Комиссии необходимо включить:

- прием и рассмотрение по существу заявлений работников по вопросам оценки эффективности деятельности;

- вынесение рекомендаций работодателю по внесению изменений в результаты оценки эффективности деятельности работников и в соответствующие решения о назначении стимулирующих выплат.

10. Участие профсоюзной организации в формировании и реализации системы эффективного контракта

Учитывая важность модернизации системы оплаты труда, направленной, в том числе, на повышение заработной платы работников, преподавателей образовательных организаций высшего образования, первичным профсоюзным организациям работников необходимо прилагать усилия, чтобы создаваемая система ЭК была направлена на формирование эффективной и справедливой системы оплаты труда, не противоречила интересам трудового коллектива. Степень участия профсоюзной организации в формировании такой системы, влияние на её концептуальные положения зависят от сложившегося уровня социального партнёрства с работодателем, от настойчивости профсоюзных лидеров. Каждому председателю первичной профсоюзной организации работников необходимо оценить, в какой части и в какой мере профком имеет возможность принять участие в формировании системы, влиять на её реализацию с целью защиты прав и интересов коллектива.

Участие первичной профсоюзной организации работников в разработке локальной нормативной базы

При разработке ЛНА, регулирующих систему ЭК, профсоюзной организации необходимо воспользоваться правом на учет мнения представительного органа работников, так как ЭК напрямую затрагивает систему оплаты труда образовательной организации.

Будет правильным, если Положение об ЭК станет приложением к коллективному договору или положению об оплате труда. Изменения таких документов, как положение об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, положение о стимулирующих выплатах требуют учета мнения выборного органа профсоюзной организации. Профсоюзная организация имеет право требовать участия своих представителей в деятельности рабочих групп и комиссий, осуществляющих подготовку проектов ЛНА системы ЭК вуза.

Работа с коллективом, его информирование, проведение семинаров, круглых столов и социологических исследований по системе ЭК могут стать инструментом улучшения имиджа и повышения авторитета Профсоюза в коллективе.

Участие первичной профсоюзной организации работников в органах, осуществляющих контроль над реализацией системы эффективного контракта и разрешение спорных ситуаций

При создании в организации на постоянной или временной основе органов по разрешению спорных ситуаций в рамках системы ЭК (или наделением такими полномочиями существующих органов), в их состав в обязательном порядке должны быть включены представители профсоюзной организации.

11. Выводы и рекомендации

Так как ЭК затрагивает интересы и трудовые права работников, профсоюзной организации необходимо стремиться к достижению максимально результативного участия в разработке, внедрении, реализации и модернизации систем ЭК в образовательных организациях высшего образования; изучать опыт и передовые практики внедрения систем ЭК.

Рекомендации по формированию локальной нормативной базы системы эффективного контракта

При принятии, утверждении **локальных нормативных актов**, регулирующих вопросы системы ЭК, выборному органу первичной профсоюзной организации необходимо обращать внимание на следующее:

- локальные нормативные акты, регулирующие систему ЭК, должны приниматься работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа или по согласованию с ним;
- мероприятия по внедрению системы ЭК должны осуществляться поэтапно по плану.

Рекомендации по разработке показателей эффективности системы эффективного контракта

При формировании показателей и критериев оценки эффективности деятельности работника необходимо учитывать **принципы**: объективность, предсказуемость, адекватность трудовому вкладу, своевременность вознаграждения, прозрачность, измеримость. Показатели эффективности должны соответствовать должностным обязанностям работника. Критерии показателей должны быть достижимы на практике.

Изменение трудового договора в связи с переходом на систему ЭК рекомендуется осуществлять **по мере разработки показателей** и критериев оценки эффективности труда работников учреждения. Таким образом, до заключения дополнительных соглашения к трудовому договору, необходимо, чтобы перечень показателей и критериев оценки эффективности были разработаны.

Профкому необходимо добиваться исключения из систем ЭК условий, допускающих потенциальные **риски нарушения трудовых прав** и профессиональных интересов работников, а именно:

- переход на систему ЭК без внесения соответствующих изменений в трудовые договоры с работниками; использование исключительно локальных нормативных актов для реализации системы ЭК;
- внесение в трудовые договоры дополнительных условий расторжения трудового договора или уменьшения его срока по результатам реализации ЭК;
- расширение должностных обязанностей работника или увеличение работы без дополнительной оплаты;
- повышение квалификационных требований к работникам в сравнении с установленными действующими нормативными актами;

- использование в системе ЭК условий, ухудшающих положение работников по сравнению с действующим трудовым законодательством, Отраслевым соглашением [6] и коллективным договором.

Рекомендации по осуществлению контроля за реализацией системы эффективного контракта

В процессе контроля выполнения условий системы ЭК и разрешения спорных ситуаций представители профсоюзной организации должны активно включиться в работу органов, конфликтных комиссий, созданных в рамках системы ЭК. В процессе участия в работе этих органов профсоюзные представители должны защищать права и интересы членов Профсоюза.

Рекомендации по защите прав и интересов работников-членов профсоюза в вопросе добровольного характера участия в системе эффективного контракта

Ключевыми моментами системы ЭК, на которые необходимо обратить внимание профсоюзной организации работников вуза, являются:

- добровольный характер участия работников в системе ЭК: части третья и четвертая статьи 74 ТК РФ не могут применяться в отношении тех работников, которые отказались от участия в системе ЭК и продолжают работать на прежних условиях;
- стимулирующий характер системы ЭК: система ориентирована на поощрение высокой результативности деятельности работников, качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а не на систему штрафов и взысканий.

При правильной постановке вопросов о разумной концепции и эффективных механизмах системы ЭК профком может достичь результатов, которые будут работать как на повышение эффективности деятельности образовательной организации, так и в интересах членов трудового коллектива, членов Профсоюза.

Список литературы

- [1] Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
- [2] Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 годы (распоряжение Правительства РФ от 26.11.2012 г. N 2190-р).
- [3] Рекомендации по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта (приказ Минтруда России от 26.04.2013 г. N 167н).
- [4] План мероприятий ("дорожная карта") "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки (Распоряжение Правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р).
- [5] Отчет мониторинга внедрения системы эффективного контракта в образовательных организациях высшего образования: Профсоюз работников народного образования и науки РФ, 2016.[http://profcom.udsu.ru/files/33350/Отчет Мониторинга ЭК.pdf?1481002905](http://profcom.udsu.ru/files/33350/Отчет_Мониторинга_ЭК.pdf?1481002905)
- [6] Отраслевое соглашение по организациям, находящимся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации на 2015 – 2017 годы.

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА
ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ЭФФЕКТИВНОМ КОНТРАКТЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

1. Общие положения:
 - цели и задачи системы ЭК в образовательной организации;
 - категории работников, в отношении которых реализуется система ЭК.
2. Оформление трудовых отношений в форме эффективного контракта:
 - порядок оформления трудовых отношений с работниками в форме ЭК;
 - форма трудового договора в форме ЭК, дополнительного соглашения.
3. Процедура оценки эффективности деятельности работников:
 - перечень показателей и критериев оценки эффективности деятельности по каждой из категорий работников, в отношении которых реализуется система ЭК;
 - процедура сбора и обработки данных в целях оценки эффективности деятельности работников,
 - алгоритм (регламент) расчета оценки эффективности деятельности работников;
 - распределение ответственности на всех этапах процедуры оценки эффективности.
4. Стимулирующие выплаты по итогам оценки эффективности деятельности работников:
 - порядок назначения, размеры и периодичность стимулирующих выплат работникам по результатам проведенной оценки эффективности.
5. Разрешение спорных ситуаций при реализации эффективного контракта:
 - органы, осуществляющие разрешение спорных ситуаций, возникающих в процессе реализации системы ЭК; порядок формирования работы органов;
 - регламент разрешения спорных ситуаций, возникающих в процессе реализации системы ЭК.
6. Заключительные положения:
 - порядок разработки и корректировки показателей эффективности деятельности работников;
 - порядок внесения изменений в настоящее положение;
 - порядок учета мнения (согласования) выборного органа первичной профсоюзной организации при принятии, изменении настоящего положения.