

ЭФФЕКТИВНЫЙ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ

AN EFFECTIVE EMPLOYMENT CONTRACT IN THE SYSTEM OF ADDITIONAL EDUCATION: PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION

I. Dolgoplova

Annotation

In work questions of transition to effective contracts of teachers in line with changes of system of payment are generalized. On the example of sports school legal and organizational aspects of introduction of indicators of an assessment of efficiency of activity of teachers as element of the stimulating part of their salary are analysed. By means of an expert assessment concrete and unambiguous indicators of efficiency of activity of trainers-teachers are developed and the technique of development of indicators at which the opinion of trainers-teachers was considered is approved.

Keywords: system of compensation, effective contract, indicators of efficiency of activity, trainers-teachers.

Долгополова Ирина Владимировна
К.псих.н., доцент, Березниковский филиал
Пермского национального
исследовательского политехнического
университета

Аннотация

В работе обобщены вопросы перехода к эффективным контрактам педагогов в русле изменений системы оплаты. На примере спортивной школы проанализированы правовые и организационные аспекты внедрения показателей оценки эффективности деятельности педагогов как элемента стимулирующей части их заработной платы. С помощью экспертной оценки разработаны конкретные и однозначные показатели эффективности деятельности тренеров-преподавателей и апробирована методика разработки показателей, при которой учитывалось мнение самих тренеров-преподавателей.

Ключевые слова:

Система оплаты труда, эффективный контракт, показатели эффективности деятельности, тренеры-преподаватели.

В рамках Приоритетного национального проекта "Образование" к системе учреждений предъявляются новые требования: от обеспечения условий достижения качества образования, соответствующего ожиданиям современного общества до объективной оценки образовательных услуг. Это требует эффективных управленческих шагов в решении трех вопросов: выполнение государственного заказа в отношении качества образования, привлечение контингента учащихся и сохранение высококвалифицированных педагогических кадров.

Успешное решение данных вопросов возможно, в том числе за счет эффективной системы оплаты труда педагогов, которые являются субъектами образовательного пространства, определяющими результат обучения. Мотивация их деятельности – это одна из наиболее актуальных управленческих проблем. Даже в ситуациях, когда денежное вознаграждение за труд не является ведущим мотивом, как средство существования имеет место быть для любой личности. Проблема заработной платы как инструмента стимулирования трудовой деятельности педагогов особенно остро стоит в бюджетных учреждениях,

так их финансирование ограничено и нет дополнительных ресурсов для увеличения фонда оплаты труда.

Решение выше обозначенных вопросов усугубляется постоянными изменениями в системе оплаты труда, которые стали определенными маркерами в образовательных учреждениях (далее – ОУ), в том числе и в учреждениях дополнительного образования спортивной направленности, которые наиболее сложно адаптируются к переходу от единой тарификационной сетки к эффективным контрактам.

За последние 20 лет система оплаты труда педагогов претерпела серьезные изменения в плане усиления ее мотивирующей функции и ориентации педагогов на результат, что можно отразить тремя этапами:

1 этап (1992-2008г.г.) – система оплаты труда формируется на основе Единой тарифной сетки для отраслей бюджетной сферы (ЕТС), которая дифференцирует оплату труда по 18 разрядам.

2 этап (2008-2012г.г.) – построение новой системы оплаты труда (НСОТ) работников ОУ, при которой

заработок формируется из трех частей: 1) оклад, устанавливаемый в соответствии с профессиональной квалификационной группой и квалификационным уровнем, к которым отнесена соответствующая профессия и должность; 2) компенсационные выплаты; 3) выплаты стимулирующего характера [7].

Размер заработной платы педагогического работника согласно НСОТ определяется показателями квалификации сотрудника (образование, стаж педагогической работы, наличие квалификационной категории, наличие ученой степени), продолжительностью рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы), объемами учебной (педагогической) работы, а также размерами компенсационных и стимулирующих выплат.

3 этап (с 2012 года по настоящее время) – переход к эффективным контрактам и изменение НСОТ в части стимулирующих выплат. Данные выплаты согласно Распоряжению Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р "О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 г.г." должны формироваться из перечня критериев эффективности деятельности прописанных в "эффективном контракте" [10].

В научной литературе уже накоплены некоторые данные об эффективных контрактах:

- ◆ суть "эффективного контракта" как средства повышения качества образования раскрыта в работах Лугуевой Д.Г. [2];
- ◆ качество и эффективность "эффективного контракта" рассмотрены в работах Пуденко Т.И. [9];
- ◆ частные исследования, проведенные Масыч М.А. и Шевченко И.К., обозначили принципы применения эффективных контрактов [3];
- ◆ правовые аспекты внедрения эффективных контрактов отражены в работах Шабловой Е.Г. и Филющенко [12].

Эти авторы соглашаются часто тем, что 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 [8]. В отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не должны допускать двойного толкования [3].

Несмотря на то, что уже к 2018 году эффективный контракт будет в массовом порядке внедрен в трудовую практику ОУ, пока отсутствует достаточный опыт управления эффективными контрактами, который можно было бы экстраполировать на конкретное ОУ. Усилия руководителей ОУ направлены на совершенствование действующей НСОТ в отношении стимулирующей части заработной платы, которая раскрывает суть эффективного контракта. В настоящее время эта часть в бюджетных ОУ существует как премия и входит в состав месячной заработной платы работника. Применяются три вида премий: за сложность и напряженность работы, за интенсивность труда и за качество выполняемых работ. Каждый вид имеет критерии оценки эффективности и результаты деятельности и по каждому критерию указан соответствующий размер в % до определенной суммы. Руководители ОУ, где начата процедура внедрения эффективных контрактов, в качестве главной сложности обозначили отсутствие четких и однозначных показателей определения стимулирующих выплат.

В представленной работе предложен алгоритм разработки и внедрения критериев эффективности деятельности тренеров-преподавателей как условия повышения показателей труда и элемента "эффективного трудового контракта" (на примере учреждений дополнительного образования спортивной направленности г.Березники Пермского края), реализованный в направлениях правовой и организационной поддержки.

Распределение средств на разные виды оплаты труда в учреждениях дополнительного образования спортивной направленности г.Березники отражается в структуре фонда оплаты труда (табл. 1).

Таблица 1.

Типовая структура ФОТ учреждения дополнительного образования.

№ п/п	Показатель	ФОТ, годовой, %
1	Базовая часть заработной платы	79,7
2	Стимулирующий фонд	6,3
3	Районный коэффициент	15,0
4	Итого ФОТ	100,0

Как видно, стимулирующий фонд составляет всего 6,3 % в структуре фонда оплаты труда. При таком незначительном его объеме актуализируются следующие вопросы:

1. может ли такой минимальный фонд стимулирования быть использован как инструмент реализации эффективных контрактов?

2. как распределить минимальный стимулирующий фонд между сотрудниками ОУ так, чтобы заработная плата была действенным инструментом управления трудом тренеров–преподавателей?

Ответы на эти вопросы лежат в правовой плоскости и в направлении управленческих решений. Вопрос правовой поддержки эффективных контрактов вполне решаем на основе действующих документов. В бюджетных ОУ система оплаты труда традиционно регулируется четырьмя уровнями документов: федеральным, региональным, муниципальным и локальным. Первый представлен Трудовым кодексом Российской Федерации, где зафиксированы основные понятия и определения заработной платы, формы оплаты труда и основные государственные гарантии оплаты труда, регламентирован минимальный размер оплаты труда [11]. На региональном уровне регулирование вопросов заработной платы осуществляется через Закон Пермского края от 03.09.2008 N 291-ПК (ред. от 30.06.2014) "Об оплате труда работников государственных учреждений Пермского края" (принят ЗС ПК 21.08.2008) [1] и Соглашением о минимальной заработной плате в Пермском крае. Муниципальный уровень документов включает "Положение об оплате труда работников муниципальных учреждений физической культуры и спорта города Березники" утвержденное Постановление Главы г.Березники № 1755 от 26.10.2009г. и приложения к нему [6]. Локальный уровень документов обычно включает перечень актов самого ОУ: Коллективный договор, Положение о премировании работников и пр.

Таким образом, иерархичная четырехступенчатая система правовой поддержки системы оплаты труда обязывает ОУ соблюдать государственные нормы, но в то же время позволяет применять дифференцированный подход к формированию премий сотрудников.

Проблема повышения объективности критериев оценки деятельности педагогического персонала может быть решена с помощью методики рейтинговой системы оценки на основе весовых коэффициентов. Подобная система успешно применяется в дошкольных образовательных учреждениях (автор О.В.Михайлова) [4, 5]. Ее суть – в использовании при оценке профессиональной деятельности педагогического персонала любых необходимых критериев. Автор предлагает следующие: уровень квалификации, способности работника, умения работать с детьми, отношение к труду, умение поддерживать отношения в коллективе.

Данная методика включает 4 этапа:

1. выбор показателей, по которым необходимо оценить персонал;
2. экспертная оценка (ранжирование показателей);
3. определяется оценка (вес) V_j каждого показателя j на основе их ранжирования с использованием формулы (1):

$$V_j = \frac{2}{n} - \frac{2 \times R_j}{m \times n(n+1)} \quad (1)$$

где
 V_j – вес j -го показателя (критерия);
 m – количество экспертов;
 n – количество объектов;
 R_j – сумма рангов критерия j .

4. определение сотрудников, подлежащих оценке;
5. балльная оценка C_{kj} в десятибалльной шкале для каждого k -го сотрудника по каждому j -му показателю каждым i -ым экспертом;
6. определение средних величин балльных оценок C_{kj} с учетом мнений всех экспертов по формуле (2).

$$C_{kj} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{kj}^i}{m} \quad (2)$$

7. определение итоговые средневзвешенные оценки работников C_k с учетом всех показателей n по формуле (3).

$$C_k = \sum_{j=1}^n C_{kj} \times V_j \quad (3)$$

В результате формируется средневзвешенный балл C_k (значение в диапазоне от 0 до 10 баллов) как комплексная оценка каждого работника. Итоговый рейтинговый лист на всех работников содержит C_k по каждому критерию, итоговую сумму баллов по всем критериям и место, которое занял в рейтинге работник (пример в табл.2.).

В зависимости от рейтинга сотрудника определяется сумма его стимулирующей выплаты.

Наиболее сложным вопросом при внедрении эффективных контрактов является разработка показателей оценки эффективности деятельности, что отдано на откуп ОУ.

Для анализа эффективности действующих в НСОТ показателей системы оплаты труда был применен проблемно-ориентированный анализ. Экспертная оценка осуществлялась руководителями ОУ и тренерами–преподавателями с опытом работы от 5 лет.

Таблица 2.

Типовая структура ФОТ учреждения дополнительного образования.

Сотрудники	Критерии					Итог суммы баллов	место
	Уровень квалификации	Способности работника	Умения работать с детьми	Отношение к труду	Умение поддерживать отношение в коллективе		

Таблица 3.

Проблемный анализ и пути решения.

№ п/п	Проблема	Риски (организационные и экономические)	Пути решения с помощью эффективного контракта
1	Критерии оценки эффективности деятельности тренера-преподавателя обозначены общими размытыми терминами	Нет возможности провести дифференцированную оценку	Четкие однозначные критерии оценки, не имеющие двойного толкования
2	Критерии оценки субъективны	Потенциальные конфликты из-за оплаты труда	Объективные критерии оценки, уточнение и конкретизация трудовой функции
3	Отсутствует точная методика расчета оценки критериев эффективности	Потенциальные конфликты из-за оплаты труда; У работников отсутствует понимание связи между эффективностью выполнения работы и оплатой труда	Оцифрование методики расчета критерия оценки
4	Малое количество видов стимулирующих выплат	Незаинтересованность у работника вести работу в разных направлениях	Разнонаправленность критериев оценки
5	Размер стимулирующей выплаты указан в процентах	Потенциальные конфликты из-за оплаты труда (работник не может претендовать на определенную сумму)	Конкретизация суммы или использование точного количества условных единиц

Суть метода в выделении проблемных зон и прогнозе рисков реализации эффективных контрактов, а также в определении путей решения с помощью эффективного контракта (табл. 3).

Таким образом, возможности повышения эффективности деятельности тренеров-преподавателей через эффективный контракт требуют уточнения и конкретизации в отношении каждого работника следующих вопросов: 1) трудовая функция; 2) показатели и критерии оценки эффективности деятельности; 3) размер и условия стимулирующих выплат, определенные с учетом показателей.

На основании результатов проблемного анализа были разработаны показатели эффективности деятельности тренерско-преподавательского состава. Под показателями понимаются ключевые параметры, по которым бу-

дет оцениваться деятельность сотрудника. При их разработке мы ориентировались на:

1. выделение показателей по разным основаниям: количественным и качественным, интегральным и простым критериям;
2. вовлечение в разработку показателей эффективности деятельности сотрудников, выполняющих соответствующую работу. За счет этого будет учтен их опыт работы (например, опыт тренеров-преподавателей) и нивелировано сопротивление, вероятное при последующем внедрении системы.

В основу разработки показателей оценки легли принципы, которые позволяют минимизировать риски, выявленные в ходе проблемно-ориентированного анализа: соответствие особенностям конкретной работы; отражение условий и содержания работы; четкость и однознач-

ность формулировок; возможность объективной оценке.

Разработка системы построена на фундаменте нормативной базы из числа локальных документов: муниципальное задание на оказания услуги, Положение о премировании работников и должностные инструкции.

Предлагаемая технология разработки критериев оценки эффективности деятельности тренеров–преподавателей состоит из 4 этапов:

1 этап – работа экспертной комиссии (заместитель директора по учебно–воспитательной работе ДЮСШ, методист–инструктор ДЮСШ, консультант Комитета по физической культуре и спорту). Комиссией учитывались прежние критерии оценки, а также применялись "Методические рекомендации по организации спортивной подготовки в Российской Федерации", направленные письмом Минспорта России от 12.05.2014 № ВМ–04–10/2554.

2 этап – опрос тренерско–преподавательского состава. Предложенные комиссией показатели оценки бы-

ли включены в опрос среди тренеров–преподавателей (22 человека), где каждый критерий оценивался по 10–балльной шкале в зависимости от степени значимости.

3 этап – утверждение перечня показателей. Эксперты выделили только 80% показателей, набравших большее количество баллов. Именно они были предложены на рассмотрение руководителю ОУ.

4 этап – корректировка локальных документов. Например, в Положении о премировании появился важный пункт, который звучит следующим образом "Премии тренерам–преподавателям по итогам работы (за месяц, квартал или год) устанавливаются руководителем, зависят от показателей эффективности их деятельности.

Эффективность деятельности определяется в баллах. Стоимостное выражение 1 балла в рублях определяет руководитель исходя из количества средств на эти цели в пределах установленной части фонда оплаты труда". В приложение к Положению о премировании появились конкретные критерии и оцениваемые показатели.

Наглядно оценить изменения можно в табл. 4.

Таблица 4.

Сравнительный анализ показателей эффективности деятельности

Было (в период действия НСОТ)		Стало (при переходе к эффективным контрактам)		
Показатели оценки эффективности и результативности деятельности	Размер премии, % от должностного оклада	Показатели оценки эффективности и результативности деятельности	Оценка в баллах	
Высокий процент сохранности контингента обучающихся	До 200	Процент от нормативного количества обучающихся	80%	1
			90%	2
			100%	10
Успешное выполнение особо важных задач	До 500	Участие в оздоровительной компании	ГОЦ	5
			3ОЦ	10
		Активность участия в жизни города	В качестве организатора	10
			В качестве участника	5
		Наличие публикаций	1	5
			2 и более	7
		Подтверждение или защита вновь квалификационной категории	Первая	5
Высшая	10			
Высокий результат обучающихся	Краевой уровень	До 500	Между народного уровня	20
	Российский уровень и выше		До 700	Все российского уровня
		Окружного уровня		10
		Краевого уровня		5
		Городского уровня		3
		Уровня учреждения	1	

Как видно, предлагаемая система оценки увязывается с данными проблемно-ориентированного анализа. В ней показатели соответствуют необходимым условиям: четкие и однозначные, конкретные и объективные, оцифрованные и разнонаправленные. Ценный момент системы – применение балльной системы при определении размера стимулирующей выплаты.

В условиях недостатка финансирования ОУ баллы переводятся в рублевый эквивалент в зависимости от общего фонда заработной платы.

Таким образом, переход от НСОТ, в основе которой лежит дифференциации должностей по профессиональным группам к эффективным контрактам, в основе кото-

рых лежат критерии и показатели результатов труда, является не разовым мероприятием, а становится постоянным направлением работы, как органов управления образования, так и самих ОУ. Эффективный контракт предполагает такой заработок, который может обеспечить конкурентоспособность педагога на рынке труда и достаточно комфортные условия работы.

Приведение выплат стимулирующего характера в соответствие с законодательной базой, учет возможностей и потребностей педагогических работников – это актуальная задача управления ОУ, решение которой отягчено недостаточным финансированием образовательных учреждений и сложностями дифференцированной оценки эффективности деятельности педагогов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Пермского края от 03.09.2008 N 291-ПК "Об оплате труда работников бюджетных учреждений Пермского края" (принят ЗС ПК 21.08.2008) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://perm.news-city.info/docs/sistemsw/dok_iegtdz.htm (дата обращения: 04.05.2015).
2. Лугуева Д.Г. Эффективный контракт как средство повышения качества образования // Высшее образование: традиции и инновации Вестник Алтайской академии экономики и права. [Электронный ресурс]. Режим доступа :<http://journal-aael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2015/02/136-139.pdf> (дата обращения: 01.05.2015).
3. Масыч М.А., Шевченко И.К. Принципы и возможности применения эффективного контракта в высшей школе // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2013. № 12 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3503> (дата обращения: 10.05.2015).
4. Михайлова Д.И. К вопросу о критериях оценки эффективности воспитательной деятельности классного руководителя. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21471159> (дата обращения: 01.05.2015).
5. Михайлова О.М методика рейтинговой системы оценки профессиональной деятельности педагогического персонала дошкольных образовательных учреждений. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20900937> (дата обращения: 05.05.2015).
6. Положение об оплате труда работников муниципальных учреждений физической культуры и спорта города Березники, утвержденное постановлением главы города от 26.10.2009 № 1755 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://admbrk.ru/postanovleniya/postanovlenie-388-ot-05-03-2015-o-vnesenii-izmenenij-v-polozhenie-ob-oplate-truda-rabotnikov-munitsipalnyh-uchrezhdenij-fizicheskoy-kultury-i-sporta-goroda-berezniki-utverzhdennoe-postanovleniem-glavy/> (дата обращения: 09.05.2015)
7. Постановление Правительства РФ от 05.08.2008 N 583 (ред. от 14.01.2014) "О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=15796> (дата обращения: 01.05.2015)
8. Приказ Минтруда России от 26.04.2013 N 167н "Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта" http://www.consultant.ru/law/hotdocs/26854.html?utm_campaign=hotdocs_day6&utm_source=ya.direct&utm_medium=cpc&utm_content=193265923
9. Пуденко Т.И. О качестве, эффективности и эффективном контракте в общем образовании // Управление образованием: теория и практика. – 2014. – № 1 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.iuorao.ru/13> (дата обращения: 03.05.2015)
10. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р "О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 гг." [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rg.ru/2012/12/04/oplata-site-dok.html> (дата обращения: 01.05.2015)
11. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001. N 197-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 01.05.2015)
12. Шаблова, Е. Г. Правовые аспекты эффективного контракта в высшей школе / Е. Г. Шаблова, Л. И. Филющенко // Университет.управление: практика и анализ. – 2013. – № 5. – С. 59 – 65. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.isuct.ru/book/publications/bulletins/2014/hs-20140304.html> (дата обращения: 02.05.2015).