

УДК 351:378(476)

**МОДЕРНИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ТРУДА ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА  
УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**А.В. КАЗАНСКИЙ; А.В. ПУСКИНА**  
(Белорусско-Российский университет, Могилев)

*Анализируется действующий механизм материального стимулирования труда профессорско-преподавательского состава, его проблемные области. Описаны итоги исследования факторов, влияющих на качество высшего образования. Рассмотрена сущность «эффективного контракта» как прогрессивного механизма материального стимулирования труда. Представлена методика внедрения «эффективного контракта» в ГУВПО «Белорусско-Российский университет», проанализированы полученные результаты, сформулированы особенности, которые необходимо учитывать при переходе к механизму стимулирования «эффективный контракт», сделаны выводы о целесообразности внедрения механизма «эффективный контракт» в системе высшего образования.*

**Ключевые слова:** труд, профессорско-преподавательский состав, материальное стимулирование, эффективный контракт.

**Введение.** Повышение качества и доступности образования в соответствии с потребностями инновационной экономики, требованиями информационного общества, образовательными запросами граждан выступает в качестве цели Государственной программы «Образование и молодежная политика» на 2016–2020 годы (далее Программа) [1]. Программа предусматривает совершенствование образовательных стандартов и научно-методического обеспечения, усиление практической направленности обучения, создание предпосылок для улучшения качества преподавания.

Улучшению качества преподавания способствует формирование механизма материального стимулирования труда профессорско-преподавательского состава, основанного на разработке четких, измеряемых критериев его оценки, которые позволяют объективно оценивать и материально вознаграждать результативный труд, стимулировать рост его эффективности в стратегических направлениях развития университета и повышение качества образовательных услуг, предоставляемых учреждениями высшего образования (УВО).

**Основная часть.** С целью определения факторов, влияющих на качество высшего образования, ГУВПО «Белорусско-Российский университет» в ноябре – декабре 2017 года было проведено социологическое исследование, в котором приняли участие представители сорока одного высшего учебного заведения из Республики Беларусь и Российской Федерации: ректоры, проректоры, руководители структурных подразделений, финансовых служб. По мнению респондентов, качество высшего образования на 55% («весовой коэффициент» – 0,55) зависит от качества образовательных услуг, предоставляемых УВО, и на 45% (коэффициент – 0,45) – от усилий, способностей и мотивации студента. Респонденты считают, что «качество работы профессорско-преподавательского состава» является важнейшим фактором, оказывающим влияние на качество образовательных услуг, его «весовой коэффициент» – 0,38. Фактор «состояние учебно-материальной базы» (0,26) занимает второе место, далее по степени важности расположены факторы «качество проведения практического обучения, производственных практик» (0,21) и «качество образовательных стандартов» (0,15).

Результаты исследования факторов, которые влияют на качество образовательных услуг, предоставляемых УВО, приведены в таблице 1.

Таблица 1. – Факторы, влияющие на качество образовательных услуг

Фактор	Весовой коэффициент
Состояние учебно-материальной базы УВО	0,26
Качество работы профессорско-преподавательского состава	0,38
Качество образовательных стандартов и учебных программ	0,15
Качество практического обучения, производственных практик	0,21

Отметим, что представители вузов технического и технологического профилей фактору «состояние учебно-материальной базы» присвоили весовой коэффициент 0,29, представители гуманитарных и классических университетов – 0,22. Этот факт свидетельствует о том, что в УВО технического и технологического профилей состояние учебно-материальной базы является важнейшим фактором, влияющим на качество образовательных услуг.

Вопрос исследования «для повышения качества работы профессорско-преподавательского состава (ППС) необходимо» касался мероприятий, направленных на стимулирование повышения качества преподавания. Результаты исследования приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Мероприятия, стимулирующие повышение качества работы ППС

Перечень мероприятий	Весовой коэффициент
Реформировать систему оплаты труда ППС, повысить размер стимулирующих выплат	0,44
Создать условия для повышения квалификации	0,20
Создать условия для НИР	0,22
Создать условия для внедрения результатов НИР	0,14

Респонденты считают, что для повышения качества работы профессорско-преподавательского состава следует реформировать систему оплаты труда, повысить размер стимулирующих выплат (максимальный весовой коэффициент – 0,44). Следующими по значимости являются «необходимость создания условий для НИР» и «повышение квалификации» (коэффициенты 0,22 и 0,20).

Интересным является тот факт, что представители УВО из Республики Беларусь и Российской Федерации дали разную оценку необходимости реформировать систему оплаты труда ППС, повысить размер стимулирующих выплат (определены весовые коэффициенты: 0,49 и 0,34 соответственно). По нашему мнению, российские коллеги не считают это мероприятие столь необходимым, поскольку современный механизм стимулирования труда («эффективный контракт») у них уже внедряется.

Результаты исследования указывают на актуальность модернизации механизма материального стимулирования труда ППС с целью повышения качества образовательных услуг.

Изучение вопросов материального стимулирования труда находится в поле зрения многих ученых и практиков: *Б.А. Райзберг*, оценивая влияние оплаты труда на его результаты и размышляя над актуальностью в современной экономике философии обеспечения качества *Э. Деминга*, акцентирует внимание на том, что в области оплаты труда необходимо награждать перспективные решения, а не сиюминутные; тех, кто берет на себя риск, а не избегает его; качество, результат работы, а не ее объем; творчество, а не слепое подчинение [2]; *А.В. Дейнека* [3] обосновывает необходимость применения балльных методов, основанных на оценке достижений работника по заранее выбранным показателям, характеризующим эффективность и результативность его деятельности за отчетный период. Предлагает каждый фактор оценивать в баллах по определенной цифровой шкале. Автор считает возможным применение и целевых методов, основанных на численном измерении степени достижения целей; *Е.В. Мецеракова* [4] отмечает, что в США в 1960–1970-х годах появилась методика «управление по целям» (Management by Objectives), направленная на определение личных достижений сотрудников фирм за отчетный период времени, которая сегодня является универсальным способом оценки и мотивации персонала во многих фирмах. В 1980-е годы в США сформулирована методика Performance management (PM), название которой в русскоязычной литературе зачастую переводится как «система оценки и управления результативностью». Данная методика предполагает, что рост эффективности компаний достигается за счет повышения производительности труда работников. Для оценки эффективности работы используются KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности). Методика PM с использованием системы KPI подразумевает разработку и применение основанных на экономических методах стратегий, стимулирующих повышение эффективности труда, выявление сотрудников, которые не соответствуют требованиям занимаемых ими должностей. Использование системы KPI позволяет работнику понять связь между своими обязанностями и стратегическими целями компании. Ключевые показатели эффективности (KPI), по мнению *Е.В. Мецераковой*, можно разделить следующим образом:

- *запаздывающие* (оценивают результаты работы по окончании отчетного периода);
- *опережающие* (позволяют реализовать функцию целеполагания, выполняют функцию ценностных ориентиров, стимулируют достижение заданных показателей в пределах отчетного периода).

В Российской Федерации с 2008 года проводилась поэтапная реформа оплаты труда работников федеральных, бюджетных и казенных учреждений, в том числе учреждений образования, которая нашла отражение в ряде законодательных актов. Новая система оплаты труда (НСОТ) закрепила инновационные подходы к регулированию структуры персонала, определению размеров заработной платы и формированию фондов стимулирования труда [5]. Одним из основных принципов регулирования стал принцип автономии, под которым подразумевается самостоятельность в осуществлении образовательной, научной, административной, финансово-экономической деятельности, в разработке и принятии локальных нормативных актов [6]. Кроме того, НСОТ базируется на принципах бюджетирования, ориентированного на результат. В соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы [7] государственная политика в сфере образования трансформируется от управления затратами к управлению результатами. Основная задача программы – создание связи между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей

качества и количества оказываемых услуг. С этой целью программой предусматривается отмена стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности учреждений и работников, а также направление на оплату труда работников (с учетом результатов их труда) средств, полученных от приносящей доход деятельности, что дает персоналу учреждений прямые стимулы выполнять большой объем работы.

Ряд нормативных правовых актов Правительства Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации направлен на внедрение «эффективного контракта» в сфере образования, в частности [5] предполагает разработку «дорожной карты» развития кадрового потенциала высшего образования, предусматривает внедрение механизма стимулирования «эффективного контракта» с научно-педагогическими работниками и руководителями образовательных учреждений, а также информационное и мониторинговое сопровождение данного процесса. С внедрением «эффективного контракта» в Российской Федерации ожидают повышение эффективности деятельности работников бюджетной сферы, этот механизм направлен на уточнение и конкретизацию трудовых функций, определение показателей и критериев оценки эффективности деятельности (КПИ), установление размера поощрения за достижение индивидуальных и коллективных целей.

Как отмечает М.А. Боровская [8], выплаты стимулирующего характера учтены в бюджетах вузов, их распределение основывается на принятых локальных правовых актах. Перечень показателей результативности деятельности основного персонала вузов (КПИ) необходимо соотнести с показателями оценки вузов мировых рейтинговых агентств. «Эффективный контракт» М.А. Боровская рассматривает не как документ, устанавливающий взаимные обязательства нанимателя и преподавателя, а как трудовые отношения, основанные на новой системе нормирования и оценке результативности труда, его конкретных результатов на соответствие стратегическим целям, которые стоят перед системой высшего образования.

По мнению И.А. Бедрачук [9], ранее действовавшая штатно-окладная система в большинстве случаев не имела четких критериев и показателей оценки эффективности труда (КПИ), попытки их применения носили формальный характер. В ряде учреждений стимулирующие выплаты становятся гарантированной частью заработка, не связанной с результатами труда. Целью внедрения нового механизма стимулирования труда «эффективный контракт», считает И.А. Бедрачук, является необходимость ориентации на достижение конкретного показателя качества и количества оказываемых услуг, создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей, развитие кадрового потенциала, создание организационных и правовых условий для достижения целевых показателей уровня заработной платы отдельных категорий работников. Смысл «эффективного контракта» в установлении целевых показателей, дополнительных требований, при выполнении которых работник получает дополнительную материальную поддержку. «Эффективный контракт» в отличие от трудового договора содержит конкретные, численно выраженные значения показателей, которые должны оценивать количественные характеристики труда, его качество, трудозатраты для достижения результата. Вовлечение в учебный процесс и научные исследования «сильных преподавателей», стимулирование их труда позволяет достичь, с точки зрения И.А. Бедрачук, более высоких показателей деятельности университета. Это помогает привлечь к обучению студентов и получить дополнительные доходы, что, в свою очередь, позволяет развивать систему материального стимулирования труда.

Изучение литературы, результаты исследования факторов, влияющих на качество образовательных услуг, позволяют сделать вывод о том, что материальное стимулирование результативного труда является одним из главных ресурсов повышения качества кадрового потенциала, а следовательно, и качества образовательных услуг. Представляется, что «эффективный контракт» – это попытка симбиоза повременной, штатно-окладной и сдельно-премиальной систем оплаты труда для работников высшего образования. При этом постоянная часть заработной платы рассчитывается на основе штатно-окладной системы, а переменная – учитывает выполнение конкретных количественных критериев. Преподаватель, заключивший с нанимателем «эффективный контракт», принимает на себя часть обязательств УВО перед вышестоящими органами управления, потребителями и заказчиками образовательных услуг. Принимая дополнительную ответственность, при достижении запланированного результата он получает дополнительную заработную плату.

Считаем, что механизм «эффективного контракта» обеспечивает реализацию требований экспертов организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в области образования к механизмам финансирования [10]. Данные требования могут быть отнесены и к механизмам материального стимулирования труда:

- *справедливость* (достигается через коллективное формирование системы показателей КПИ и определение «веса» конкретного показателя);
- *долгосрочный характер* (отчет по эффективному контракту преподаватель формирует за прошедший год, стимулирующая выплата назначается на будущий год);
- *предсказуемость* (значение каждого показателя в баллах определяется до начала отчетного периода, преподаватель может планировать свою работу, прогнозировать размер полагающейся ему стимулирующей выплаты);
- *гибкость* (при корректировке стратегических целей, приоритетов в развитии УВО изменяются его КПИ, «вес» показателя в баллах на будущий период);
- *нацеленность на инновации* (максимальными баллами оцениваются результаты, связанные с научными исследованиями, инновационным развитием УВО).

В настоящее время вопросы стимулирования результативного труда в системе высшего образования Республики Беларусь, а также применение современных механизмов стимулирования труда в университетской среде проработаны недостаточно. Действующая в бюджетной сфере система оплаты труда базируется на Единой тарифной сетке работников [11], которая позволяет устанавливать:

- тарифную ставку (оклад) и ее повышение согласно законодательству, в том числе повышение тарифной ставки для всех должностей ППС на 30% и повышение тарифной ставки преподавательского состава, не имеющего ученой степени и звания, на 50%. Данные выплаты назначаются на постоянной основе и не носят стимулирующего характера;

- различные доплаты в соответствии с профессиональным уровнем работника (за ученую степень и звание);
- надбавки за высокие профессиональные, творческие, производственные достижения в работе, сложность и напряженность труда, а также за выполнение особо важных (срочных) работ, устанавливаемые на определенный период времени (как правило, на календарный год) и ограниченные размером до 50% должностного оклада работника;

- премиальные выплаты (разовые и на условно-постоянной основе) по основаниям, закрепленным законодательными и локальными правовыми актами университета (коллективным договором).

Нормативными актами [11] предусмотрены размеры средств на стимулирование труда, среди которых выделяются следующие:

- средства на премирование в размере 20% планового фонда заработной платы штатных работников и экономии средств на оплату труда;

- средства на установление персональных надбавок в размере 10% планового фонда заработной платы штатных работников.

Следует отметить, что в системе оплаты труда ППС присутствует коллизия. С одной стороны, преподавателям, имеющим ученые степени и звания, установлены доплаты (в тарифных ставках 1-го разряда): для кандидата наук – 4 (132 руб.), для доцента – 2 (66 руб.), для доктора наук – 6 (198 руб.), для профессора – 4 (132 руб.). С другой стороны, установлено повышение тарифной ставки на 50% преподавателям, не имеющим ученых степеней и званий, в размере 83 руб., что существенно нивелирует значимость доплат для преподавателей, имеющих ученые степени и звания.

Установление надбавок за высокие профессиональные, творческие, производственные достижения, сложность и напряженность труда, выполнение особо важных (срочных) работ, премирование по результатам труда учитывают индивидуальные достижения конкретных работников, однако не служат целеполаганию и не способствуют мобилизации усилий на приоритетных целях развития всего университета. Прослеживается слабая зависимость между индивидуальными достижениями и результатами деятельности, актуальными для всего коллектива.

Изучение положений о материальном стимулировании труда ППС УВО позволяет сделать вывод о том, что *персональные надбавки и премии* выполняют одинаковые функции – *стимулируют труд*.

Премии и надбавки могут назначаться ППС за сходные результаты труда:

- выполнение особо важных и срочных работ, высокие творческие достижения в работе, потребовавшие решения принципиально новых задач;

- применение новаторских подходов, форм и методов работы;

- активную работу, определяющую перспективы развития университета;

- высокое качество и эффективность выполненных работ;

- успешное внедрение результатов научно-исследовательских работ;

- подготовку и защиту диссертаций;

- результативную подготовку кандидатов и докторов наук.

По сути, различие в том, что надбавки назначаются на календарный год и выплачиваются ежемесячно, а премии выплачиваются ежемесячно или поквартально и носят разовый характер. За определенные достижения работнику может быть назначена надбавка или премия, за высокие достижения – обе стимулирующие выплаты одновременно.

В Белорусско-Российском университете премирование профессорско-преподавательского состава осуществлялось следующим образом: в форме разовых выплат на основании служебных записок руководителей структурных подразделений; в связи с награждением Грамотой и Почетной грамотой, занесением на Доску чести, к праздничным и юбилейным датам; поквартально, в пределах суммы средств, выделенной на структурное подразделение.

При премировании по служебным запискам руководителей в размере выплат учитывались личный вклад в общие результаты труда, объем и качество выполненных работ, однако данный процесс не был достаточно прозрачным. Изучение приказов о квартальном премировании работников университета привело к следующему заключению: при определении размера премии результативность труда преподавателя учитывалась не в полной мере, в большинстве случаев квартальные премии назначались в одинаковом процентном соотношении с должностным окладом и являлись дополнительной заработной платой, следовательно, их стимулирующая функция отсутствовала.

Исследование практики премирования ППС в университете подтвердило общие тенденции и позволило сделать следующие *выводы*:

- связь личных целей отдельного работника со стратегическими целями и задачами университета требует развития и формального закрепления;
- действовавшая ранее система материального стимулирования не позволяла объективно оценить результаты деятельности преподавателя и определить меру вознаграждения за его труд;
- квартальная премия расценивалась преподавателем как часть заработной платы, а не как стимулирующая выплата за полученный результат, дополнительный объем выполненной работы;
- при распределении размеров стимулирующих выплат, с одной стороны, присутствовал субъективизм, а с другой – действовал принцип уравнивания.
- нормативные документы не ограничивают размер премиальной выплаты, в то время как персональная надбавка ограничена 50% от должностного оклада.

В каждом УВО сложилась своя практика поощрения. Например, за более значимые достижения работник получает премию в размере должностного оклада, за менее значимые – в размере, кратном 0,25 должностного оклада (0,75, 0,5, 0,25). Как правило, другие размеры разовой премии не устанавливаются, что способствует размыванию фондов стимулирования. Одинаковый размер материального поощрения в некоторых случаях получали работники за неравноценные достижения.

Одна из задач Программы [1] – повышение конкурентоспособности высшего образования в мировом образовательном пространстве. Решение данной задачи определяется целевым показателем по количеству УВО, вошедших в 4000 лучших университетов мира по рейтингу Webometrics, рейтингам QS или SIR. Рейтинг Webometrics основан на анализе информации об УВО в интернет-пространстве и позволяет косвенным образом оценить достижение университета на основе информации, размещенной на его сайте. Наиболее значимым слагаемым рейтингов служит признание мировым сообществом образовательных и научных достижений УВО. В первую очередь, оцениваются ссылки с высокорейтинговых научных доменов и сайтов на материалы научных исследований университета, публикации в изданиях с высоким импакт-фактором, количество русскоязычных и англоязычных публикаций в сочетании с рейтинговыми данными научно-исследовательской группы. Стимулирование публикационной активности ППС в зарубежных научных изданиях возможно через включение этого показателя в «эффективный контракт» преподавателя.

Цели внедрения в ГУВПО «Белорусско-Российский университет» нового механизма стимулирования труда, основанного на применении «эффективного контракта»: *развитие человеческого капитала ППС; реализация плана стратегического развития университета путем привлечения коллектива к работе по достижению принятых KPI.*

Актуальными задачами внедрения механизма «эффективного контракта» являются:

- повышение эффективности работы университета за счет роста результативности труда преподавательского состава;
- дифференциация оплаты труда ППС и установление размеров стимулирующих выплат в зависимости от качества выполняемых работ и эффективности деятельности по заданным критериям и показателям KPI;
- профессиональное развитие преподавателя, стимулирование роста количества преподавателей, имеющих ученые степени и звания;
- повышение удовлетворенности результатами труда;
- обеспечение гласности при распределении средств;
- обеспечение контроля и объективной оценки результатов труда преподавателя;
- снятие ограничения размера материального вознаграждения;
- внедрение инновационных методик обучения студентов;
- осуществление процесса обучения на иностранном языке.

На основе изучения практики применения «эффективных контрактов» в других отраслях экономики, в вузах Российской Федерации проектная группа пришла к *выводу*, что для получения должностного оклада преподаватель должен выполнить все виды учебной нагрузки, предусмотренной индивидуальным планом (лекционные, практические, лабораторные занятия, учебные и производственные практики, зачеты, экзамены, написание методических указаний), участвовать в научных конференциях и семинарах, в организации СНИР, заниматься воспитательной работой.

На этапе внедрения и апробации механизм стимулирования труда «эффективный контракт» не распространяется на внутренних и внешних совместителей.

Значимые результаты труда преподавателя, связанные со стратегическим развитием университета (защита диссертаций, публикации в зарубежных высокорейтинговых научных изданиях, результативная организация и активное участие в научной, учебной, общественной, воспитательной работе), будут материально стимулироваться в соответствии с «эффективными контрактами» с использованием показателей KPI.

В университете в 2017 году внедрен механизм материального стимулирования «эффективный контракт», все показатели KPI разбиты на четыре области: научная деятельность; образовательная деятельность; общественная деятельность; дополнительная работа, не учтенная в предыдущих разделах.

В области научной деятельности максимальное количество баллов начисляется за защиту диссертации: 100 – докторская, 60 – кандидатская. Высоко оцениваются публикации монографий – 40 баллов на коллектив авторов; 40 баллов за публикацию статьи в зарубежном научном издании, индексируемом в Scopus или Web of Science. За руководство СНИР, ставшей лауреатом на республиканском конкурсе, преподавателю начисляется 20 баллов, при присуждении работе 3-й категории – 5 баллов. Учитывается результативность участия в научно-технических выставках, научное руководство соискателями, руководство финансируемой НИР и другие КРІ.

В образовательной деятельности принимаются во внимание следующие КРІ: издание учебников и учебных пособий, чтение лекций на иностранном языке, кураторство и т.д. Например, издание учебника (с грифом) за рубежом оценивается 70 баллами на коллектив авторов, чтение лекций в зарубежных университетах – 16, кураторство в учебной группе – 7.

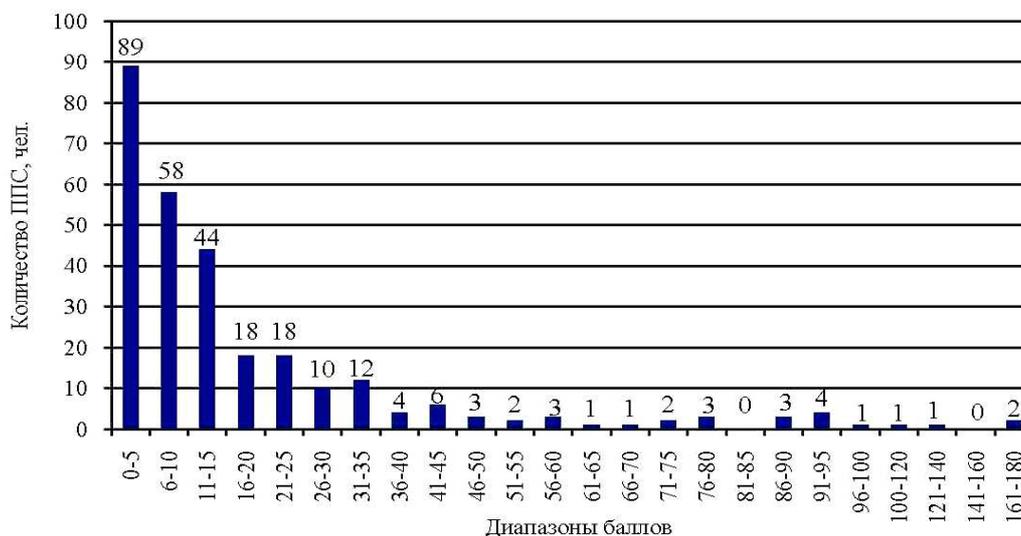
В области общественной деятельности материально стимулируются организация и проведение международных и республиканских общественно-значимых мероприятий, руководство и реализация международных проектов, участие в коллегиальных органах управления и т.д. Например, за организацию на базе университета международного студенческого конкурса коллектив организаторов получает 20 баллов.

К дополнительной работе, не учтенной в предыдущих разделах, отнесена организация мероприятий в университете и на факультетах, получение высоких результатов на конкурсах и олимпиадах без присуждения призовых мест, работа по профориентации и т.д. За данный вид деятельности преподаватель может получить максимально 10 баллов.

При внедрении механизма материального стимулирования «эффективный контракт» использовались итоги 2016 года, согласно которым преподавателями университета совокупно набрано 5398 баллов, назначенные баллы и стимулирующие выплаты распределились следующим образом:

- научная деятельность – 2622 балла (48,6% от общей суммы баллов);
- образовательная деятельность – 1326 баллов (24,5%);
- общественная деятельность – 248 баллов (4,6%);
- дополнительная работа – 1202 балла (22,3%).

Среднее количество начисленных баллов на одного преподавателя – 19, количество преподавателей, получивших менее 11 баллов, составило 147 человек (51,4%). Максимальный балл на одного преподавателя – 178. Самым значимым показателем по начислению баллов стала «публикационная активность», оценивающая публикацию статей в изданиях, включенных в перечень научных изданий для опубликования результатов диссертационных исследований в Республике Беларусь и Российской Федерации, в зарубежных изданиях, а также публикацию монографий в Республике Беларусь и за рубежом. Максимальный итоговый балл кафедры – 626, факультета – 977. Распределение количества преподавателей по диапазонам набранных баллов представлено на рисунке.



**Распределение количества ППС по диапазонам набранных баллов**

Средний «денежный вес» одного балла составил порядка 4,5 руб. Максимальный размер ежемесячной стимулирующей выплаты, назначенной преподавателю на календарный год по «эффективному контракту», с учетом ограничения в переходный период составил 288 руб. Кроме того, в течение года преподаватели получали стимулирующие выплаты по служебным запискам руководителей за достижения, не вошедшие в систему критериев «эффективного контракта»: особо важные и срочные работы, занесение на Доску почета, награждение грамотами университета.

Анализ предварительных итогов работы преподавателей в 2017 году позволяет сделать *выводы об эффективности внедренного механизма*:

- на 9,3% возросло совокупное количество баллов по университету;
- с 48,6 до 51,4% увеличилась доля научной области в общей сумме баллов;
- выросла публикационная активность – количество опубликованных монографий увеличилось на 50%, статей – на 29%;
- с 24,5 до 26,5% увеличилась доля образовательной области в общей сумме баллов, на 100% увеличилось количество изданных учебников и учебных пособий;
- выросла результативность СНИР – количество работ, получивших первую категорию на республиканском конкурсе, увеличилось с 15 до 24.

На основе опыта в ГУВПО «Белорусско-Российский университет», полученного при модернизации механизма стимулирования труда ППС, можно рекомендовать следующую *методику внедрения «эффективного контракта»*:

- 1) разработка КРІ, оценивающих труд заведующих кафедрами, деканов факультетов, их заместителей, проректоров, на основе показателей, характеризующих эффективность деятельности университета. Требования к КРІ – конкретность, понятность, значимость, измеримость, соответствие стратегическим целям университета;
  - 2) заключение эффективных контрактов с заведующими кафедрами, деканами факультетов, их заместителями, проректорами;
  - 3) разработка ректоратом проекта положения о материальном стимулировании труда на основе использования принципов «эффективного контракта», предложений по КРІ, оценки их в баллах;
  - 4) обсуждение проекта положения, критериев оценки труда в структурных подразделениях университета, на заседаниях кафедр;
  - 5) утверждение положения о материальном стимулировании труда профессорско-преподавательского состава на Совете университета;
  - 6) внесение дополнений, касающихся перехода преподавателей на «эффективный контракт», в коллективный договор;
  - 7) заполнение преподавателями отчетов о проделанной работе за отчетный период согласно принятым критериям;
  - 8) обсуждение отчетов преподавателей и их утверждение на заседаниях кафедр;
  - 9) контроль и утверждение ректоратом отчетов преподавателей, сводных отчетов кафедр, деканатов;
  - 10) размещение сводных аналитических данных по отчетам преподавателей, кафедр, факультетов на сайте университета;
  - 11) формирование фонда материального стимулирования ППС из средств, выделяемых на установление персональных надбавок и премирование, для назначения выплат в соответствии с «эффективными контрактами»;
  - 12) выделение части средств фонда материального стимулирования для премирования преподавателей по служебным запискам за достижения, не вошедшие в систему критериев эффективного контракта;
  - 13) определение размера минимального гарантированного вознаграждения (в переходный этап внедрения механизма) для преподавателей, получивших минимальное количество баллов по итогам работы за отчетный период, а также за качественное выполнение работ, не оцененных в «эффективном контракте»;
  - 14) определение совокупной суммы баллов, начисленных коллективу преподавателей на основе утвержденных отчетов;
  - 15) определение «денежного веса» одного балла как отношения объема фонда материального стимулирования к совокупной сумме баллов;
  - 16) введение временного ограничения (предельного верхнего количества баллов) для преподавателей, получивших максимальное количество баллов; применение «сглаживающей» шкалы, которая предусматривает, что на переходный период при увеличении суммы баллов «денежный вес» одного балла может снижаться (например, в диапазоне 21–25 баллов – 5,3 руб., 81–85 баллов – 2,7 руб.);
  - 17) издание приказа о материальном стимулировании труда (работникам из числа ППС устанавливаются стимулирующие выплаты на будущий год, которые состоят из персональной надбавки и премии). Размер стимулирующей выплаты рассчитывается произведением количества баллов, начисленного преподавателю, на «денежный вес» одного балла в определенном диапазоне;
  - 18) проведение анализа результатов, регулирование критериев, их оценки в баллах на следующий период.
- По нашему мнению, внедрение механизма «эффективного контракта» в систему стимулирования труда проходит несколько этапов восприятия со стороны работников: непонимание сущности, недоверие; осмысление; выбор направлений для работы. На каждом из этапов необходимо проводить соответствующую разъяснительную работу (обсуждения, семинары и совещания).

По итогам анализа реализации механизма «эффективного контракта» в 2017 году можно сделать следующие *выводы*:

- механизм стимулирования «эффективный контракт» оказал влияние на результативность работы ППС. Его влияние на достижение стратегических целей университета будет выяснено в дальнейшем;

- необходимо разработать механизм многоступенчатого контроля объективности назначения баллов;
- обозначился этап выделения направления «Инновационная деятельность» в самостоятельную область. Целесообразно рассмотреть необходимость внедрения показателя «статус преподавателя», учитывающего наличие ученой степени и звания, государственных наград и почетных званий;
- следует провести корректировку показателей «исполнение обязанностей ответственного за организацию производственной практики на кафедре», «руководство СНИР», «руководство внеучебной деятельностью обучающихся», «организация и проведение общественно значимых мероприятий»;
- требуется более четко классифицировать значимость и количество начисленных баллов за различные виды публикационной активности, особенно в зарубежных изданиях.

Предварительные оценки указывают на эффективность действия нового механизма материального стимулирования труда ППС в ГУВПО «Белорусско-Российский университет». «Эффективный контракт» может быть использован и в других УВО.

Сформулируем *особенности, которые следует учитывать при переходе к механизму «эффективного контракта»*:

- система показателей КРІ, построенная в соответствии с картой сбалансированных стратегических целей университета, должна обладать определенной гибкостью и реагировать на текущую ситуацию во внешней и внутренней среде, поэтому важно предусмотреть возможность ежегодного совершенствования положения о материальном стимулировании труда при решении тактических задач;
- изменение системы показателей КРІ необходимо проводить до начала следующего отчетного периода, чтобы коллектив ППС имел возможность своевременно оценить и осмыслить внесенные коррективы (какие результаты и достижения будут котироваться и, соответственно, материально оцениваться по окончании следующего отчетного периода);
- создать четко прослеживаемую взаимосвязь индивидуальных достижений ППС и показателей результативности работы кафедры, поставив размер стимулирующей выплаты заведующего кафедрой в зависимости от достижений преподавателей;
- привлекать дополнительные средства в фонд материального стимулирования при увеличении активности и результативности работы ППС, чтобы при повышении суммарного количества баллов по университету «денежный вес» одного балла не снижался.

**Заключение.** Исследование современных форм и методов материального стимулирования труда ППС с целью разработки направлений модернизации действующих организационно-экономических механизмов государственного регулирования и внедрение разработок на экспериментальных площадках для получения опытных результатов особенно актуальны для осуществления государственного регулирования системы высшего образования Республики Беларусь.

Механизм стимулирования труда, применяемый в системе высшего образования Республики Беларусь, не в полной мере выполняет возложенные на него функции. В ряде случаев премии дополняют заработную плату, а не являются стимулирующими выплатами. Средства, выделяемые на премирование, не всегда распределяются гласно и объективно. *Механизм «эффективного контракта» с использованием КРІ, предлагаемый к внедрению в системе высшего образования Республики Беларусь, позволяет:*

- 1) осуществлять материальное стимулирование труда с учетом стратегических целей развития университета, поскольку критерии оценки труда работников соответствуют стратегическим целям. Следовательно, преподаватели, не работающие в этом направлении, получают минимальное вознаграждение, чем достигается разделение ответственности за низкий результат между членами коллектива;
- 2) соотнести размер стимулирующей выплаты с результатом труда преподавателя за отчетный период, продемонстрировать, что размер стимулирующей выплаты в следующем периоде зависит только от самого преподавателя. Механизм стимулирования позволяет преподавателю планировать работу в областях «эффективного контракта» и прогнозировать получение определенного вознаграждения;
- 3) обеспечить гласность, объективность оценки вклада работника при распределении средств на премирование, поскольку «вес» показателя оценки труда в баллах формируется с учетом мнения коллектива и утверждается на Совете университета;
- 4) снять ограничения на размер стимулирующих выплат для самых результативных работников;
- 5) избежать социальной напряженности, поскольку на переходном этапе внедрения «эффективных контрактов» сохраняются минимальные премиальные выплаты преподавателям, которые не достигли результатов, предусмотренных принятыми критериями, а также устанавливается ограничение максимального размера стимулирующей выплаты, регулируется «денежный вес» одного балла по «сглаживающей» шкале.

Следует отметить, что применение «эффективных контрактов» стимулирует повышение творческой инициативы ППС, однако внедрение системы показателей КРІ не должно превращаться в сбор статистических данных о работе преподавателей университета. Формирование системы показателей должно основываться на определении стратегических целей развития университета, глубоком понимании существующих проблем, видении путей их решения.

Для аккумуляции средств на материальное стимулирование работников в нормативных документах целесообразно закрепить решение по объединению в фонд материального стимулирования

средств, выделяемых на премирование и установление персональных надбавок, в размере 30% от планового фонда заработной платы работников.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Государственная программа «Образование и молодежная политика» на 2016–2020 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 марта 2016 г., № 250 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2016. – № 5/41915.
2. Райзберг, Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами : учеб. пособие / Б.А. Райзберг. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
3. Дейнека, А.В. Современные тенденции управления персоналом: учеб. пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М. : Академия естествознания, 2012. – 403 с.
4. Мещерякова, Е.В. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала / Е.В. Мещерякова, А.С. Романова // Труды БГТУ. – 2015. – № 7.
5. 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] : постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.2008 г. № 583 // kodeks.ru. – СПб., 2018.
6. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс] : Федер. Закон Рос. Федерации от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ // kodeks.ru. – СПб., 2018.
7. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 г. № 2190-р // kodeks.ru. – СПб., 2018.
8. Экономико-правовые основы реализации системы эффективного контракта в высшей школе / М.А. Боровская [и др.] // Разработка и реализация механизмов устойчивого экономического развития университета : сб. кейсов, аналитики и исследований по публикациям журнала «Университетское управление: практика и анализ» ; сост. А. Клюев, Д. Сандлер. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 192 с.
9. Бедрачук, И.А. Эффективный контракт с преподавателями как инструмент для повышения эффективности деятельности вуза / И.А. Бедрачук, О.В. Митина // Разработка и реализация механизмов устойчивого экономического развития университета : сб. кейсов, аналитики и исследований по публикациям журнала «Университетское управление: практика и анализ» ; сост. А. Клюев, Д. Сандлер. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 192 с.
10. Education at a Glance 2017: OECD Indicators [Electronic resource]. – Paris : OECD Publishing, 2017. – Mode of access: [http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance\\_19991487](http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance_19991487). – Date of access: 05.01.2018.
11. О мерах по совершенствованию условий оплаты труда работников бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате к работникам бюджетных организаций [Электронный ресурс] : постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 21.01.2000 г. // Бизнес-Инфо: Республика Беларусь / Профессиональные правовые системы. – Минск, 2018.
12. Ключевые слова, позволяющие индексировать данную статью : гос. регулирование, механизм, система материального стимулирования труда «эффективный контракт», PM (Performance management – система оценки и управления результативностью), KPI (KeyPerformanceIndicators – ключевые показатели эффективности).

Поступила 26.02.2018

#### MODERNIZATION OF THE MECHANISM OF MATERIAL INCENTIVES OF LABOR FACULTY HIGHER EDUCATION INSTITUTION

A. KAZANSKY, A. PUSKINA

*The paper analyzes the current mechanism of material incentives for faculty, its problem areas. The results of the study of factors affecting the quality of higher education are described. The essence of 'performance-based contracting' as an innovative mechanism of material incentives is examined. The methodology for implementing 'performance-based contracting' in the State Institution of Higher Professional Education 'Belarusian Russian University' and the results obtained are presented; the features which should be taken into account when moving to the incentive mechanism of 'performance-based contracting' are defined; the conclusions on the feasibility of implementing the mechanism of 'performance-based contracting' in the system of higher education are drawn.*

**Keywords:** work, teaching staff, material stimulation, effective contract.