

2. Горшкова О. В. Профессиональные стандарты, сертификация персонала, общественно-профессиональная аккредитация: место и роль в развитии кадрового потенциала страны // Власть и управление на востоке России. — 2012. — № 3. — С. 98–104.
3. Андрух О. Н. Профессиональные стандарты: прошлое, настоящее, будущее // Известия института инженерной физики. — 2015. — № 2. — С. 73–76.
4. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : указ Президента Российской Федерации от 7.05.2012 № 597.
5. О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов : постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 № 23.
6. Прянишникова О. Д., Лейбович А. Н. Профессиональные стандарты: краткий обзор зарубежного опыта // Про-мышленник России. — 2008. — № 3. — С. 37–41.
7. Блинов В. И., Есенина Е. Ю. Как рождаются и внедряются профессиональные стандарты // Образовательная политика. — 2014. — № 1. — С. 74–77.
8. Моргунов В. М. Управление процессом обучения на производстве // Креативная экономика. — 2012. — № 9. — С. 42–48.
9. Булат Р. Е., Чепуренко Г. П. Профессиональный стандарт как нормативная база при аттестации персонала // Ленинградский юридический журнал. — 2013. — № 4. — С. 277–282.

УДК/UDC 377:331.214

Н. В. Родина, С. А. Попова, А. Р. Андреева

N. Rodina, S. Popova, A. Andreeva

СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ОПЛАТЫ ТРУДА ПО РЕЗУЛЬТАТУ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

THE MODERN PRACTICE OF PERFORMANCE-BASED PAY IN VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING INSTITUTIONS

В статье рассматриваются практики оплаты труда по результату, применяемые в организациях среднего профессионального образования (СПО). Показано, что под воздействием неопределенности институциональных условий образовательные организации используют разные стратегии введения эффективного контракта. Более благоприятные условия для оплаты труда по результату сложились в тех организациях СПО, где установлены тесные связи с предприятиями, заинтересованными в подготовке квалифицированных кадров и их последующем трудоустройстве. Это связано с возможностями организаций СПО привлекать дополнительные финансовые средства от предприятий, совместно с ними вырабатывать требования к результатам работы коллектива и системе оценки качества¹.

The article considers the practices of performance-based pay applied in the vocational education and training (VET) institutions. It was found that VET institutions used different tools to adopt «effective contract» due to ambiguity of

the institutional environment. The study suggests, that more favorable conditions for performance-based pay occur in VET organizations, which have cooperation with business (employers for graduates) interested in skilled workers and in employment of the graduates. This is due to abilities of VET to attract additional funding from business, to develop quality assessment system and requirements for the results of teacher's work.

Ключевые слова: оплата труда по результату, эффективный контракт, новая система оплаты труда, среднее профессиональное образование, мотивация преподавателей, результаты работы образовательных организаций.

Keywords: performance-based pay, effective contract, new system of payment, vocational education and training, results of educational institutions.

С 2013 г. в соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг.² (далее — Про-

¹ Авторы статьи выражают благодарность сотрудникам НИУ ВШЭ И. В. Павлюткину, О. А. Рожковой, А. Е. Кононовой за помощь в сборе данных и обсуждении результатов исследования.

² Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 № 2190-р.

грамма) в образовательных организациях началось введение эффективного контракта. В Программе отмечено, что опыт внедрения новой системы оплаты труда (НСОТ) имел ряд недостатков, в частности: слабая проработка критериев и показателей эффективности деятельности работников; применение стимулирующих выплат в качестве гарантированной части заработка, не увязанной с результатами труда. Эти проблемы предполагается решить при введении эффективного контракта.

Российские организации СПО не единственные столкнулись со сложностями введения оплаты труда по результату. В профессиональном образовании других стран предпринимаются аналогичные подходы, и они сталкиваются со схожими барьерами: сложность оценки результатов деятельности образовательных организаций, недостаточная прозрачность показателей стимулирования. Поэтому такая система вознаграждения до сих пор не получила широкого распространения [11, с. 31–49; 12; 13, с. 100–107].

За последние годы о введении эффективного контракта написано немало статей отечественными авторами. В большинстве эти работы относятся применительно к высшему образованию [7, с. 13–31; 8, с. 55–80; 9, с. 89–99; 1, с. 13–20; 4, с. 12–18; 3, с. 20–24]. Практически не исследован вопрос реализации этой задачи в среднем профессиональном образовании. В работе Е. Князева, П. Деркачева, Ф. Дударева [6, с. 44–46] анализируется повышение оплаты труда педагогических работников СПО, но это лишь один из компонентов эффективного контракта.

На сегодняшний день имеется недостаток работ, создающих методологическую основу для проведения сравнений систем оплаты труда разных образовательных организаций. Российские публикации строятся либо на опыте отдельных организаций [1, с. 13–20; 9, с. 89–99], либо проводится сопоставление только компенсирующих и стимулирующих выплат [10, с. 28–41]. Отсутствуют работы по сравнению механизмов оценки (периодичность оценки

и выплат, продолжительность выплат, способов «представления» кандидатуры сотрудника на дополнительные выплаты и др.) и их влияния на мотивацию работников.

В связи вышесказанным актуально сравнительное исследование оплаты труда преподавателей в организациях СПО, возникающих при этом проблем и барьеров.

Для исследования практик введения эффективного контракта с педагогическими работниками организаций СПО (проведенного в 2014 г.) были использованы следующие методы: анализ документов, глубинные интервью и фокус-группы. Интервью проводились с руководителями и педагогическими работниками 12 организаций СПО (6 федеральных (3 учредителя) и 6 региональных (из 3 субъектов Российской Федерации)), а также с руководителями органов исполнительной власти 3-х субъектов Российской Федерации (всего проведено 46 интервью). В этих же организациях проводился анализ локальных актов.

Основными были следующие исследовательские вопросы:

1. Как устроены системы оплаты труда по результатам в образовательных организациях СПО?

2. Как различаются стратегии образовательных организаций СПО и их учредителей во внедрении принципов оплаты труда по результатам?

3. Какие факторы определяют дифференциацию используемых организациями СПО моделей оплаты труда?

Для целей исследования были выделены 9 параметров, характеризующих систему оплаты труда:

1. Соотношение базовой и стимулирующей частей заработной платы.

2. Способ заявления работника на стимулирующую выплату: по представлению руководителя или участие в рейтинге.

3. Характер стимулов: позитивные, негативные («штрафы») или смешанные.

4. Источники информации для проведения оценки: количественные индикаторы, внутренняя оценка или внешняя³.

³ а) К оценке на основании количественных индикаторов помимо количественных измерений (успеваемость учащихся, сохранность контингента, снижение количества пропусков учебных занятий) отнесены и те, которые оцениваются по шкале «да/нет»: было ли прохождение курсов повышения квалификации, проводятся ли занятия с отстающими учащимися и т. п.; б) к внутренней оценке отнесены все основания стимулирования, которые предполагают оценку руководителями организации, руководителем структурного подразделения, председателем методической комиссии (методистами учреждения) или работниками организации;

в) к внешней оценке — предполагающие оценку со стороны внешних организаций (победы в конкурсах, олимпиадах, соревнованиях, участие в районных, региональных или всероссийских мероприятиях, конференциях, наличие публикаций и др.) и органов власти (награждение почетными грамотами органов власти).

5. Количество показателей (оснований) стимулирования.

6. Периодичность оценивания сотрудников.

7. Периодичность стимулирующих выплат.

8. Продолжительность стимулирующих выплат.

9. Способ определения размера стимулирующих выплат.

Перечисленная информация по 12 организациям приведена в таблице, получена из локальных актов организаций СПО, а также из интервью с их руководителями и заместителями.

Таблица

Сравнение систем оплаты труда преподавателей образовательных организаций СПО

	Организации СПО ⁴												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Доля стимулирующей части в заработной плате преподавателя:													
до 10%				Нет данных							Нет данных	+	
от 10 до 30%	+		+				+		+				
от 30 до 50%		+						+					
более 50%					+	+				+			
2. Способ «представления» кандидатуры работника к стимулирующей выплате:													
по представлению руководителя структурного подразделения (руководителя цикловой комиссии)	+		+	+	+	+		+		+	+	+	
балльно-рейтинговая система	+	+	+	+		+	+	+			+		
3. Характер стимулов:													
позитивные (надбавки, бонусы)	+	+	+	+		+			—*	+		+	
смешанные (и позитивные, и негативные (штрафы))					+		+	+			+		
4. Количество показателей (оснований) для стимулирования:													
до 20			+	+	+				—*	+		+	
от 20 до 50	+	+					+				+		
более 50						+		+					
5. Оценивание преподавателя на основе (в %):													
количественных индикаторов	22	13	40	—	5	7	—	18	—*	6	7	—	
внутренней оценки (руководителем, внутренние комиссии, экспертиза коллег)	61	74	30	100	65	84	90	77		44	68	100	
внешней оценки (благодарности, грамоты, внешние органы и комиссии, внешние эксперты)	16	13	30	—	30	9	10	5		11	24	—	
нет оценки: выплаты за факт выполнения должностных обязанностей (руководство цикловыми комиссиями, заведование кабинетами и лабораториями и др.)	—	—	—	—	—	—	—	—		39	—	—	

⁴ В соответствии с условиями конфиденциальности, принятыми в качественном исследовании, наименования организаций не указываются.



6. Периодичность оценивания:												
раз в месяц	+			+	+	+			—*			
раз в квартал		+			+		+	+				
раз в год	+	+	+	+	+	+		+				+
два раза в год										+	+	
в случае появления основания для стимулирования (премирования)				+	+		+	+			+	+
7. Периодичность стимулирующих выплат:												
раз в месяц	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
раз в квартал		+			+			+				
раз в год	+	+			+			+				
8. Продолжительность стимулирующих выплат:												
единовременная выплата				+	+		+	+		+	+	+
один месяц	+				+	+		+				
в течение квартала		+					+	+				
в течение полугодия								+			+	
в течение года	+		+	+		+		+	+	+		+
9. Определение размера стимулирующих выплат:												
исходя из стоимости 1 балла	+	+	+			+	+				+	
фиксированный размер выплат (в % от должностного оклада или фиксированная сумма)	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+
в долях от общего фонда оплаты труда (в том числе внебюджетного)					+							

* В организации не создано системы оценки работы преподавателей; в состав стимулирующих выплат включены выплаты по таким основаниям, как стаж, наличие ученой степени, квалификационной категории; кроме того, применяется практика доплат всем преподавателям (без привязки к результатам) в целях доведения средней зарплаты педагогических работников по образовательной организации до целевого уровня в соответствии с указом Президента Российской Федерации от 7.05.2012 № 597.

Сравнительный анализ систем оплаты труда

Использование описанного подхода к исследованию позволяет увидеть, что в организациях СПО формируются разные модели оплаты труда (табл.). Далее приведены четыре подхода, наиболее отличающихся друг от друга.

Модель 1 (организация 1 в таблице). Переход на эффективный контракт осуществлялся на основании примерного положения об оплате труда, подготовленного региональным органом управления образования. В организации два вида стимулирующих выплат: 1) устанавливаемые на весь последующий год по результатам работы за текущий год; 2) устанавливаемые ежемесячно.

По первому виду стимулирующих выплат педагоги предоставляют руководителю структурного подразделения результаты своей работы за прошедший год. Установленные основания стимулирования полностью повторяют рекомендованные региональным органом управления образованием. В соответствии с набранными за выполнение показателей баллами специальная комиссия составляет ежегодный рейтинг педагогических работников и назначает стимулирующие выплаты на очередной год.

Стоимость 1 балла определяется делением стимулирующей части фонда оплаты труда (ФОТ) на суммарное количество баллов, набранных всеми педагогическими работника-

ми, и варьирует в зависимости от финансовых возможностей организации и общего количества набранных баллов. На эти выплаты направляется 20% ФОТ организации⁵.

На второй вид стимулирующих выплат (устанавливаемых ежемесячно) организация направляет 10% ФОТ. Основания начисления этих выплат разработаны самой организацией и отражают те направления, которые запланированы в программе ее развития.

Всего в организации утверждено 24 основания для стимулирования, объединенных в группы: за интенсивность и высокие результаты работы; за качество выполненных работ; за стаж непрерывной работы; премии за выполнение особо важных и ответственных работ; премирование по итогам работы. Все основания стимулирования — позитивные (бонусы).

Организация 1 осуществляет подготовку преимущественно по педагогическим специальностям; в последние годы активно реагирует на изменяющиеся запросы рынка труда и вводит обучение по пользующимся спросом непедagogическим направлениям подготовки. При планировании работы руководство колледжа ориентируется на выполнение требований учредителя и других органов власти, по заказу которых происходит открытие новых программ обучения. Специфика отрасли не позволяет организации привлекать значительные дополнительные доходы (доля внебюджетных источников составляет в пределах 12%), поэтому финансовая основа стимулирования работников ограничена. Это приводит к низкому размеру стимулирующих выплат (до 20% заработной платы педагогов) и преимущественной ориентации на требования учредителя при разработке показателей эффективности.

Руководство организации и педагогические работники считают такую модель непродуктивной с точки зрения мотивирования коллектива, поскольку стоимость балла непостоянна и обратно пропорциональна объемам и качеству выполненных педагогами работ (чем выше результаты коллектива, тем ниже стоимость балла), а сами объемы стимулирующих выплат незначительны.

Модель 2 (организация 3 в таблице). Критерии оценки преподавателей начали разрабатываться по поручению учредителя (регионального органа управления образованием) в 2012 г. Они были заимствованы колледжем из школьных систем оплаты труда, а разработанные подходы к стимулированию в дальнейшем были распространены на всю региональную систему профессионального образования.

В организации 3 два вида стимулирующих выплат: а) за предыдущие достижения (надбавки за стаж работы, квалификационную категорию, наличие почетных званий и государственных наград), б) за ежегодные результаты в соответствии с перечнем критериев оценки. Стимулирующая часть заработной платы преподавателей в размере до 30% формируется преимущественно из выплат первой группы.

Вторая группа включает 20 показателей, по которым педагоги в начале года формируют индивидуальные планы работы, согласовывают их с руководителями структурных подразделений и защищают на педагогическом совете. В конце года педагоги предоставляют результаты своей работы руководителю структурного подразделения, на основании которых формируется рейтинг достижений и назначаются стимулирующие выплаты, выплачиваемые ежемесячно в течение следующего года.

Преимуществом модели является ее низкая бюрократическая нагрузка на администрацию и педагогов: оценка проводится один раз в год. А недостаток — низкие стимулирующие выплаты за результативность (вторая группа выплат) и высокие за дополнительную учебную нагрузку, стаж, квалификационную категорию, награды (первая группа выплат). Низкий объем стимулирующих выплат обусловлен установленными ограничениями: максимально возможное количество баллов для преподавателей лимитировано руководителем организации СПО, а стоимость 1 балла — учредителем⁶. Такой подход, с одной стороны, решает задачу оплаты труда по результату при низком объеме стимулирующей части ФОТ, но для работников является антимотивирующим.

⁵ В субъекте Российской Федерации, к которому относится колледж, действует нормативное подушевое финансирование образовательных программ профессионального образования, что позволяет руководителю организации планировать объемы ФОТ, включая объемы стимулирующих выплат, на год.

⁶ Такое ограничение возможного объема стимулирующих выплат не уникально. Аналогичные подходы авторы наблюдали и в образовательных организациях других субъектов Российской Федерации, в том числе в организациях высшего образования.

В этом колледже дифференциация заработных плат педагогов в основном достигается за счет увеличения учебной нагрузки и таких показателей, как стаж, квалификационная категория, награды. Около 80% педагогов данной организации работают на 1,5–2 ставки. Рассмотренный пример — это учебное заведение торгово-экономического профиля, которое готовит специалистов для сферы обслуживания. Оно активно сотрудничает и с учредителем, и с основными предприятиями своей отрасли (среди них 4–5 крупных предприятий региона и 5–6 менее крупных), их ассоциациями. Такое сотрудничество позволяет корректировать образовательные программы колледжа и требования к результатам работы с учетом мнения предприятий отрасли. Внебюджетные средства, получаемые данной организацией от предприятий, преимущественно расходуются на обновление материальной базы обучения и заработную плату сотрудников. Но при разработке показателей эффективности деятельности педагогов организация ориентируется в большей степени на учредителя.

Модель 3 (организация 5 в таблице). В данном колледже сложилась двойная система показателей эффективности и стимулирования. До введения эффективного контракта здесь была создана собственная система поощрения педагогов. Она формировалась за счет внебюджетных средств, при активном сотрудничестве с предприятием, для которого преимущественно организация готовит кадры (работодателем) и от которого в основном получает внебюджетные средства.

Для перехода на эффективный контракт в 2013 г. учредителем (региональным органом управления образованием) были предложены показатели эффективности, отличающиеся от уже использовавшихся организацией. У руководства колледжа возникли трудности с интегрированием двух групп показателей. В результате возникло два перечня показателей, выплаты по которым производятся из разных финансовых источников: бюджетных и внебюджетных средств.

Доплаты из внебюджетных источников включают в себя единовременное премирование за определенные достижения (отличия) в работе и постоянную надбавку. По словам руководства организации, наиболее отличив-

шиеся сотрудники могут за счет единовременного премирования «и две, и три заработные платы заработать за месяц». Оставшиеся внебюджетные средства распределяются между всеми работниками поровну в определенных долях от общего фонда (для каждой должности определена своя доля). Для получения постоянной надбавки работа сотрудника должна соответствовать требованиям, которые отражают качественное выполнение должностных обязанностей (у преподавателей — 4). Доплата может быть снижена при наличии «штрафов» (например, несвоевременное и ненадлежащее заполнение журналов теоретического и практического обучения, несвоевременное предоставление документации и др.). Доплаты из внебюджетных источников существенны для преподавателей.

Вторая группа показателей стимулирования сформирована на основании рекомендаций учредителя, и предполагается, что будет дополнительно обеспечиваться за счет бюджетных средств⁷.

Залогом качественной работы педагога в данной организации является высокий уровень постоянных выплат и негромоздкая система премирования и штрафов. Высокий уровень заработной платы позволяет руководству привлекать высококвалифицированных специалистов.

Организация 5 в течение последних 20 лет активно сотрудничает с промышленными предприятиями, одно из которых является на сегодняшний день основным работодателем для ее выпускников. Для этого предприятия организация СПО осуществляет подготовку рабочих кадров и специалистов по целевому набору, согласовывает с ним программы обучения. Представителями предприятия два раза в год осуществляется независимая оценка качества подготовки обучающихся. Для преподавателей обязательным является прохождение один раз в два года стажировки на предприятии. Такие взаимоинтегрированные отношения позволяют обеспечивать качество подготовки кадров, требуемое работодателем, и существенную долю (72%) внебюджетных средств в структуре доходов образовательной организации. Фонд оплаты труда организации на 75% формируется за счет внебюджетного финансирования.

⁷ На момент проведения исследования эти надбавки еще не были обеспечены финансовыми средствами.

Модель 3 руководством образовательной организации оценивается как эффективная, обеспечивающая привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов и их мотивацию. Эта система, в отличие от предыдущих двух, является привлекательной для новых сотрудников, так как гарантирует достаточно высокий уровень вознаграждения уже на стадии начала работы в организации.

Модель 4 (организация 11 в таблице) формировалась в условиях полного невмешательства учредителя при наличии достаточного объема бюджетных и внебюджетных доходов и высокого качества работы коллектива.

Ранее в образовательной организации оплата труда регулировалась множеством локальных актов со сложной системой стимулирующих выплат (сильное дробление наименований выплат и источников финансирования). При переходе на эффективный контракт разработано новое положение об оплате труда, но многоступенчатая система выплат и источников финансовых ресурсов сохранена. На момент проведения исследования система стимулирования педагогов включала:

1) выплаты, имеющие постоянный характер: за выслугу лет, наличие почетных званий и наград;

2) выплаты за выполнение показателей эффективности деятельности работников (балльно-рейтинговая оценка);

3) различного рода премии, определяемые на основании представления руководителя структурного подразделения за разовые достижения⁸.

Большинство показателей эффективности деятельности сформулированы неконкретно: добросовестное выполнение должностных обязанностей, соблюдение трудовой дисциплины, качественная подготовка и проведение занятий, различных мероприятий и др. Это позволяет руководству организации находить возможности для поощрения всех членов коллектива. Особой поддержкой пользуются педагоги, результаты труда которых имеют высокое признание профессионального сообщества: им устанавливается значительная постоянная доплата, нацеленная на удержание в коллективе.

Оценка результатов деятельности педагогов осуществляется два раза в год (в июне

и декабре). Результаты балльной оценки оформлены в виде оценочных листов, которые заполняют руководители структурных подразделений. Максимальное количество баллов, которое может набрать педагог, ограничено и составляет 34 балла.

Образовательная организация 11 готовит специалистов для сферы культуры и искусства. Это обуславливает то, что в оценке работы преподавателей принимает участие профессиональное сообщество. Итоговые выпускные экзамены проводятся при активном участии профессионалов в данной области, которые оценивают не только результаты обучающихся, но и профессионализм «выпускающих» педагогов. Каждый экзамен сопровождается тщательным анализом результатов.

Данная образовательная организация не испытывает финансовых ограничений, поскольку имеет специальные Правительственные гранты на поддержку преподавателей, а также немалые внебюджетные доходы (45 % в общем объеме доходов), формирующиеся в основном за счет оказания платных образовательных услуг.

Руководство колледжа удовлетворяет сложившаяся система поощрений, так как позволяет достигать целей, ради которых работает организация: поддержка и сохранение хореографической школы. Ориентация на сложившиеся традиции и оценку профессионального сообщества позволяет удерживать высокий уровень качества образования.

Факторы, определяющие различия в используемых организациями СПО системах оплаты труда

Различия в системах оплаты труда по результату обусловлены объективными внешними и внутренними условиями, в которых функционируют образовательные организации, — спецификой их деятельности (отраслью, профилем работы), принадлежностью разным учредителям и др. Среди наиболее важных факторов можно выделить:

1) возможность получения достаточных бюджетных средств. Как правило, бюджетное финансирование образовательной организации не позволяет обеспечить достаточный уровень оплаты труда педагогических работников. Ограниченность ресурсов приводит

⁸ Подготовка победителей российских и международных конкурсов, введение новых спектаклей, успешная сдача учащимися государственной итоговой аттестации, публикация статей в журналах и т. д.

к необходимости использовать модель стимулирования, при которой количество максимальных баллов ограничивается, а сами объемы стимулирующих выплат носят символический характер. Как следствие, такая модель не позволяет финансово заинтересовывать педагогов, и образовательная организация сталкивается с проблемой их демотивации;

2) *объемы внебюджетных доходов и возможности их планирования.* Стабильно высокий уровень внебюджетных доходов позволяет образовательной организации СПО создавать систему, при которой базовая часть оплаты труда дополняется постоянными выплатами, достаточными, чтобы привлекать высококвалифицированных специалистов и удерживать их в организации;

3) *сложившаяся система взаимоотношений между колледжем и организациями и предприятиями, являющимися основными работодателями для ее выпускников.* Конструктивные взаимоотношения позволяют образовательной организации получать высокие внебюджетные доходы и выстраивать эффективную систему оценки качества работы. Большое значение для выстраивания таких отношений имеет профиль образовательной организации СПО и наличие достаточно крупных, обеспеченных предприятий, для которых колледж (техникум) готовит кадры, или сильных ассоциаций работодателей, которые могут оказывать влияние на предприятия;

4) *специфика взаимоотношений между колледжем и ее учредителем.* По результатам исследования было выделено несколько стратегий учредителей в отношении введения эффективного контракта в образовательных организациях СПО: от полного невмешательства в процесс формирования показателей эффективности деятельности работников до жесткого регулирования всех параметров эффективного контракта.

Невмешательство учредителя в процесс введения эффективного контракта при отсутствии инструктивных и методических документов может привести к хаотичному поиску руководством организации путей решения поставленной задачи. Так, например, в одном из исследованных колледжей за 1 год (с января 2013 г. по январь 2014 г.) было принято 8 различных документов в сфере оплаты труда работников.

Жесткое регулирование учредителем разработки показателей эффективности при-

водит к их копированию всеми организациями вне зависимости от специфики их деятельности. В образовательных организациях СПО, создавших за несколько лет до введения эффективного контракта собственную, удовлетворяющую руководство организации систему поощрения сотрудников, жесткая позиция региональных властей приводит к формированию двойных систем оценки: разработке как минимум двух перечней показателей эффективности деятельности работников с пересекающимися между собой критериями — соответствующего требованиям учредителя и собственного.

Предоставление самостоятельности образовательным организациям СПО при наличии методических рекомендаций учредителя приводит к появлению разных подходов: одни колледжи ориентируются на ранее принятый перечень показателей оценки деятельности работников, другие — на утвержденные учредителем показатели эффективности деятельности руководителей организации, третьи — разрабатывают собственные критерии и показатели, в том числе учитывая предложенные учредителем.

Таким образом, можно говорить о том, что параметры эффективного контракта, реализуемые образовательными организациями СПО, формируются не только под воздействием субъективных представлений руководителей, но и под влиянием объективных условий, в которых действует образовательная организация.

Приведенное в статье описание разных практик вознаграждения преподавателей в организациях СПО позволяет выделить ряд общих проблем, ограничивающих эффективность использования оплаты по результату:

- отсутствие единого толкования терминов оплаты по результату: разное понимание «компенсационных выплат», «стимулирования», «премирования»;

- низкий и непостоянный размер дополнительных выплат;

- слишком жесткая или, наоборот, безучастная позиция учредителя в определении критериев оценки качества работы преподавателей;

- унифицированный подход учредителей к введению эффективного контракта в образовательных организациях СПО независимо от возможностей и целей самой организации;

- проблема выстраивания действенной системы оценки качества результатов рабо-

ты образовательной организации, педагогов и др.

Исследование позволило сформулировать несколько предложений в части развития оплаты труда по результатам в образовательных организациях СПО. Предлагается рассматривать вопрос введения эффективного контракта через призму многообразия условий и специфики работы образовательных организаций СПО: учитывать их профиль, цели, опыт взаимодействия с предприятиями, объективные возможности привлечения внебюджетных средств, сформированность внутренней системы оценки качества педагогической деятельности и наличие внешнего экспертного сообщества. При установлении показателей эффективности деятельности организаций должны быть учтены перечисленные условия и обеспечен индивидуальный подход к определению результатов.

На сегодняшний день более благоприятные условия для развития принципов эффективного контракта сложились в тех образовательных организациях, где установлены тесные связи с предприятиями, заинтересованными в подготовке квалифицированных выпускников и их последующем трудоустройстве. Предприятия не только транслируют свои требования к качеству результатов работы образовательной организации СПО, но и становятся основным ресурсом внебюджетных средств. Важной задачей в этой связи становится изучение объективных и субъективных условий, при которых могут устанавливаться такие связи с предприятиями.

Одним из условий для функционирования оплаты по результату является наличие внешнего по отношению к организации профессионального экспертного сообщества, которое способно задавать требования к качеству работы педагогов и оценивать результаты. Потенциалом экспертного сообщества на сегодняшний день могут воспользоваться образовательные организации сферы культуры, в которых хорошо выражено присутствие внешней экспертизы в оценке результатов деятельности коллектива.

Менее благоприятные условия для оплаты по результату сложились в образовательных организациях СПО, готовящих кадры для общественного сектора экономики (например, педагогические колледжи). Данные организации сильно зависят от бюджета, не имеют достаточного внебюджетного дохода и огра-

ничены в средствах для стимулирования работников. Связь с организациями, являющимися работодателем для выпускников, в таких колледжах, за редким исключением, слабая, отсутствует активное профессиональное сообщество, которое может задавать требования извне.

Выделенные проблемы и условия использования оплаты труда по результату могут служить основанием для совершенствования моделей эффективного контракта в образовательных организациях СПО.

1. Боровская М. А., Масыч М. А., Шевченко И. К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. — 2013. — № 5. — С. 13–20.
2. Бурмистрова А. С., Литвинова О. И., Просветова А. В. Особенности введения новой системы оплаты труда в учреждениях среднего профессионального образования // Научные исследования в образовании. — 2012. — № 3. — С. 10а–15.
3. Васильева О. Г. Эффективный контракт для высшей школы // Совет ректоров. — 2013. — № 5. — С. 20–24.
4. Галковский А. Г. Система эффективного контракта и ее значение для модернизации высшего образования // Совет ректоров. — 2013. — № 10. — С. 12–18.
5. Еремина С. Н. «Эффективный контракт» в трудовом праве // Журнал российского права. — 2014. — № 4. — С. 20–28.
6. Князев Е., Деркачев П., Дудырев Ф. Введение эффективного контракта в учреждениях среднего профессионального образования: достижения и проблемы // Директор вуза. — 2014. — № 1. — С. 44–46.
7. Кузьминов Я. И. Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Контракты в академическом мире; сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — С. 13–31.
8. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. — 2013. — Т. 5, № 1. — С. 55–80.
9. Михалкина Е. В., Алешин В. А. Эффективный контракт как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования // Terra Economicus. — 2013. — Т. 11, № 3. — С. 89–99.
10. Стулов В. И. О формировании системы стимулирования и оценки эффективности деятельности подведомственных Рособразованию учреждений // Университетское управление: практика и анализ. — 2009. — № 4. — С. 28–41.
11. Chamberlin R., Wragg T., Haynes G., Wragg C. Performance-related pay and the teaching profession: A review of the literature. Research Papers in Education. — 2002. — 17(1). — P. 31–49.
12. Ciarán Lyng. A Comparison of Public Service Pay Rates in Germany and Ireland // IMPACT. — 2012. — August. — URL: www.impact.ie/files/reports/Public_Service_in_Germany.doc.
13. Firestone William A. Teacher Evaluation Policy and Conflicting Theories of Motivation // Educational Researcher. — 2014. — Vol. 43, № 2. — P. 100–107.