

УДК 331.214.7

## **ПРАВИЛА РАЗРАБОТКИ КРИТЕРИЕВ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**А.С. Гармашова**

Государственный университет управления, г. Москва

В статье определены правила разработки критериев стимулирования работников учреждений профессионального образования, которые должны закрепляться в положении об оплате труда. Критерии стимулирования, разработанные согласно данным правилам, будут формировать заинтересованность педагогического персонала в повышении результативности как собственной деятельности, так и деятельности всей образовательной организации.

**Ключевые слова:** стимулирование, оплата труда, критерии стимулирования, учреждения профессионального образования.

В настоящее время вопросы стимулирования персонала государственных (муниципальных) учреждений продолжают оставаться актуальными, несмотря на то, что большинство учреждений перешли на новую систему оплаты труда, выделив в своем фонде отдельные средства для осуществления стимулирующих выплат. Так в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р (далее Программа №2190-р), отмечено, что «практика применения новых условий оплаты труда показала, что в полной мере решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда удалось не для всех учреждений» [1].

Получается, что стимулирующие выплаты не решают свою главную задачу – создание стимулов для повышения качества и результативности труда работников. Связано это с тем, что в большинстве учреждений данные выплаты носят постоянный, а не переменный характер. В то время как по своей сути стимулирующие выплаты имеют принципиальное отличие от других составляющих заработной платы: они не гарантированы всем работникам, не могут быть уравнительными в силу своего назначения, и не все работники могут иметь право на получение стимулирующих выплат, а лишь те, которые достигли в работе определенных показателей и результатов, свидетельствующих о достижениях и успехах в работе.

Ранее считалось, что причиной низкой эффективности механизма стимулирования является незначительный объем средств, выделяемый на указанные цели. Но значительное увеличение в последние годы доли

стимулирующих выплат в общем объеме средств, направляемых на оплату труда, «когда стимулирующие выплаты составляют в федеральных государственных учреждениях до половины от заработной платы в целом, а в государственных учреждениях субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждениях - до 40 процентов» [3, с. 139] показало, что прямой зависимости между эффективностью механизма стимулирования и величиной осуществляемых выплат нет.

При этом на первый план выходит понимание того, что оценка результатов труда работника, являющаяся основой распределения стимулирующих выплат, должна быть объективной и основанной на нормативных документах (локальных актах, коллективных договорах, соглашениях), предусматривающих:

- показатели деятельности работника, за достижение которых работодатель будет назначать такие выплаты (критерии стимулирования);
- сроки (периоды) проведения оценки и осуществления выплат (выплаты могут быть разовыми, ежемесячными в течение определенного периода времени, например, полугода, года, итоговыми по окончании определенной работы или рабочего периода и т. д.);
- порядок определения (назначения) выплаты (руководитель не должен произвольно, по собственному усмотрению распределять фонд стимулирующих выплат учреждения).

Эта идея нашла отражение в дальнейшей реформе систем оплаты труда - введении эффективного контракта, под которым понимается «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» [1]

Целями введения эффективного контракта стали [2]:

- введение взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности;
- установление соответствующих показателям эффективности стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, коллективных договорах, трудовых договорах;
- отмена неэффективных стимулирующих выплат;
- использование при оценке достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой

системы оценки качества работы учреждений, включающей кроме критериев эффективности их работы и введение публичных рейтингов их деятельности.

При этом будь то переход на новую систему оплаты труда или введение эффективного контракта любое учреждение сталкивается с одной основной проблемой -необходимостью выстраивания данного процесса учреждением самостоятельно в рамках формируемого положения об оплате труда с учетом специфики учреждения. В случае отсутствия четких рекомендаций, которые позволяли бы осуществить разработку локального акта (положения о формировании и распределении стимулирующих выплат, являющегося самостоятельным документом или частью положения об оплате труда работников учреждения) в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства многие вопросы остаются неосвещенными.

Именно это и произошло со стимулирующими выплатами при переходе на новую систему оплаты труда. В нормативно-правовых актах (Приказ Минздравсоцразвития России от 29.12.2007 № 818, Приказ Минтруда России №167н от 26.04.2013) указывались только рекомендуемые виды стимулирующих выплат:

- а) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы
- б) выплаты за качество выполняемых работ
- в) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет
- г) премиальные выплаты по итогам работы

И большинство учреждений в своих документах также указывало лишь виды, не вводя критерии стимулирующих выплат по каждому из них. Все это носило слишком общий характер и было недостаточным для эффективного использования данного инструмента.

В то же время подчеркивается, что при в эффективном контракте должны быть уточнены и конкретизированы «размер и условия стимулирующих выплат, определенные с учетом рекомендуемых показателей» [2]. Следовательно, актуальными остаются два основных вопроса: «как» и «за что» распределяются стимулирующие выплаты.

Существующие шесть основных подходов к определению величины стимулирующих выплат, положенных каждому работнику, рассмотренные подробно в [4], позволяют ответить на вопрос «как». Однако данные подходы определяют лишь порядок распределения формируемого учреждением фонда стимулирования без анализа выбранных для использования критериев оценки результативности деятельности работников.

Даже самый прозрачный способ распределения стимулирующих выплат не приведет к росту эффективности и результативности труда, если в учреждении не будет четких критериев, определяющих

основания для получения работников стимулирующих выплат (ответ на вопрос «за что»).

При построении системы критериев стимулирования работников следует руководствоваться следующими основными принципами:

- система должна ориентировать работников на достижение нужных результатов (для развития учреждения, для учредителя и т.д.);
- система должна быть проста и понятна для работников;
- система должна быть простой для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее функционирования;
- система должна быть максимально объективной и справедливой (если системой предусмотрен определенный критерий, то он применяется постоянно (до его исключения из системы) и порядок его оценки однозначен);
- прежде всего должны оцениваться показатели эффективности самого работника, которые могут быть напрямую или опосредованно связаны с результатами деятельности его структурного подразделения и(или) учреждения в целом.

Определенных требований или рекомендаций, которыми можно руководствоваться при разработке критериев, оценивающих результативность работ, в настоящее время не разработано. Однако можно выделить определенные правила, которые помогут сформировать комплексную и эффективную систему критериев стимулирования работников.

В целом можно говорить о:

1. общих (универсальных) правилах - наборе правил, характеризующем общие требования к критериям стимулирования (Таблица 1);
2. возможных направлениях стимулирования - выделении групп критериев, характеризующих деятельность работника и рекомендуемых к оценке для дальнейшего поощрения работников за деятельность в данных направлениях (Таблица 2).

Примеры критериев, соответствующих или не соответствующих рассматриваемым правилам приведены для учреждений профессионального образования.

Таблица 1

Общие (универсальные) правила формирования критериев стимулирования работников

Наименование правила	Краткое описание правила
1. Небольшое количество критериев	<p>Выделение большого количества критериев для каждого подразделения нежелательно, т.к.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличиваются трудозатраты на проведение оценки работников при неизменном объеме средств, подлежащих распределению.</li> <li>• учреждению (в лице руководящего состава) сложнее проводить определенную политику развития учреждения, т.к. при большом количестве критериев усилия работников «размазываются» по множеству направлений. Удобнее выделять критерии, оценивающие деятельность работников по актуальным в настоящий момент направлениям, и корректировать их с определенной периодичностью (не чаще 1 раза в год).</li> </ul> <p>При установлении большого количества показателей есть риски, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ни один из показателей не будет достигнут, т.к. ресурсы ограничены и не были сконцентрированы на достижении конкретного небольшого круга показателей;</li> <li>• будут достигнуты показатели, неприоритетные для учреждения.</li> </ul> <p>Таким образом, можно говорить о том, что система критериев стимулирования должна быть простой для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее функционирования.</p>
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b>                      Оптимальным считаем установление 5-10 критериев стимулирования для одного структурного подразделения в зависимости от количества направлений деятельности данного подразделения</p>	
Измеримость	<p>Должен быть четкий результат деятельности работника, характеризующий достижение соответствующего критерия. Чем сложнее измерить соответствие работника критерию, тем больше вероятность возникновения спорных ситуаций (наличие работника, не согласного с результатами проведенной оценки) при распределении стимулирующих выплат.</p>

Наименование правила	Краткое описание правила
	Также необходимо обращать внимание на то, как можно измерить результат деятельности работника – в абсолютном или в относительном выражении. Для разных направлений будет актуален свой подход.
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b>  <u>Соответствует:</u> Доля работников, уволившихся по собственному желанию за отчетный год, от общего числа работников структурного подразделения («текучка» кадров) (для руководителей подразделений)  <u>Не соответствует:</u> Состояние морального и психологического климата в коллективе (для руководителей подразделений)</p>	
Достижимость	<ul style="list-style-type: none"> <li>• критерий должен быть достижим за определенный (адекватный) промежуток времени иначе у работника не будет мотивации совершенствовать свою деятельность в данном направлении. Значительный временной разрыв между временем прикладывания усилий и полученной отдачей может демотивировать работника;</li> <li>• критерий должен быть достижимым в рамках деятельности всех работников по данному направлению (не должно быть критериев, подходящих только одному конкретному работнику и недостижимых для остальных из-за специфики деятельности);</li> <li>• достижение критерия должно зависеть от результатов деятельности конкретного работника, а не от внешних факторов, на которые он не может повлиять.</li> </ul>
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b>  <u>Соответствует:</u> Количество опубликованных статей, монографий и книг за отчетный период  <u>Не соответствует:</u> Прирост количества слушателей по программам повышения квалификации</p>	
Конкретность	<p>Не допускается использование размытых (нечетких) формулировок критериев, влекущих их произвольное или неоднозначное толкование.          Формулировка критерия должна:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• позволять проводить объективную оценку его выполнения;</li> </ul>

Наименование правила	Краткое описание правила
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формировать у работника понимание того, что от него требуется для соответствия указанному критерию.</li> </ul>
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b>  <u>Соответствует:</u> Доля аспирантов, защитивших кандидатскую диссертацию в срок, от общего числа аспирантов у соответствующего научного руководителя  <u>Не соответствует:</u> Положительные результаты в подготовке научно-педагогических кадров и руководстве аспирантами</p>	
<p>Специфичность</p>	<p>При разработке критериев необходимо учитывать особенности деятельности как групп персонала (основной, административно-управленческой, обслуживающей), так и структурных подразделений, к которым относятся работники.</p> <p>Условно можно выделить 2 основных подхода к установлению критериев стимулирования. В зависимости от подхода критерии отражают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования к процессу (технологии) осуществления определенной деятельности</li> <li>• требования к результату деятельности.</li> </ul> <p>Т.к. для отдельных групп персонала невозможно выделить критерии, характеризующие результат (прежде всего, для обслуживающего персонала), то получается, что единые критерии смогут характеризовать только процесс, что противоречит основной цели внедрения системы стимулирования.</p> <p>Единые критерии будут носить слишком общий характер. Они не смогут мотивировать работников к совершенствованию своей деятельности, т.к. или будут достижимыми для всех практически всегда (без привязки к результату деятельности), или, наоборот, будут недостижимы практически ни для кого.</p>
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b>  <u>Соответствует:</u> Количество опубликованных статей, монографий и книг за отчетный период  <u>Не соответствует:</u> Добросовестное (качественное) исполнение работником своих обязанностей</p>	
<p>Отсутствие дублирования</p>	<p>Критерии не должны описывать текущую деятельность работника и дублировать его должностные</p>

Наименование правила	Краткое описание правила
с должностными обязанностями	<p>обязанности.</p> <p>За исполнение своих должностных обязанностей работник получает оклад (должностной оклад), а стимулирующие выплаты направлены, прежде всего, на оценку результата труда работника и мотивирование его к повышению эффективности, результативности и качества труда.</p> <p>Если работник будет получать стимулирующие выплаты просто за сам факт выполнения своих должностных обязанностей, то он будет воспринимать их как определенную надбавку, на которую он будет постоянно рассчитывать.</p>
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b></p> <p><u>Соответствует:</u> Разработка и внедрение в учебный процесс новых форм и методов преподавания</p> <p><u>Не соответствует:</u> Добросовестное (качественное) исполнение работником своих обязанностей</p>	
Отсутствие дублирования критериев	Критерии не должны дублировать друг друга по смыслу (когда одно и то же, по сути, изложено разными словами), чтоб не происходило двойного счета одних и тех же результатов труда работника.
Оценка деятельности работника	Критерии должны оценивать деятельность работника, а не его характеристики. Выполнение критериев, отражающих характеристики работников, будет носить постоянный характер и будет восприниматься работниками как определенная надбавка. Стимулов для совершенствования деятельности работника не будет.
<p><b>Примеры критериев, соответствующих/ не соответствующих правилу:</b></p> <p><u>Соответствует:</u> Разработка и внедрение в учебный процесс новой программы повышения квалификации</p> <p><u>Не соответствует:</u> Наличие почетного звания</p>	
Релевантность	Критерии должны соответствовать направлениям развития учреждения и создавать стимулы для совершенствования деятельности работников, прежде всего, в части повышения качества услуг (работ), оказываемых (выполняемых) в рамках государственного задания и увеличения объемов внебюджетной деятельности учреждения

Предлагаемые правила позволяют исключить из использования те критерии стимулирования персонала учреждения, которые не будут способствовать формированию действенной системы стимулирования персонала. Они могут использоваться как при формировании локальных актов по оплате труда, так и при проверке и приведении в соответствие уже действующих положений.

Использование при формировании механизма стимулирования предлагаемых возможных направлений (групп) критериев стимулирования работников позволяет осуществить разработку оценочных характеристик, совмещающих интересы развития учреждения с индивидуальными интересами развития его персонала.

Таблица 2

Возможные направления (группы) критериев стимулирования работников

<b>Краткое описание</b>	<b>Примеры критериев</b>
<b><i>Группа 1. Взаимосвязь с показателями выполнения государственного задания</i></b>	
Основная группа критериев для персонала, принимающего непосредственное участие в оказании услуг (выполнении работ). Критерии, отражающие вклад работника в выполнение количественных показателей государственного задания, или критерии, отражающие влияние работника на качественные показатели.	Разработка и внедрение в учебный процесс новых программ дополнительного профессионального образования (для работы «Организационно-методическое сопровождение программ дополнительного профессионального образования»)
<b><i>Группа 2. За работу, направленную на развитие учреждения</i></b>	
Критерии, отражающие взаимосвязь с направлениями (краткосрочными и долгосрочными) развития учреждения (целями учреждения), но не связанными напрямую с выполнением государственного задания	Увеличение доли доходов от приносящей доход деятельности в общем объеме средств учреждения (для высшего руководства или работников, которые в силу особенностей своей деятельности могут влиять на данный показатель)

<b>Группа 3. Оценка текущей деятельности (процесса)</b>	
Данная группа критериев рекомендуется к использованию только для персонала, не участвующего непосредственно в оказании услуг (выполнении работ). Это критерии, мотивирующие работника к соблюдению регламентов, стандартов, технологий, сроков выполнения работ, сроков взаимодействия с другими подразделениями. При формировании критериев данной группы важно, чтоб они не дублировали должностные обязанности.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Отсутствие замечаний со стороны проверяющих органов</li> <li>2) Отсутствие жалоб со стороны других подразделений образовательной организации, а по срокам взаимодействия (качеству работы и т.д.)</li> </ol>
<b>Группа 4. Применение в работе современных форм и методов организации труда, новых технологий</b>	
Критерии, мотивирующие работника к повышению эффективности труда: выполнению больших объемов работ или сокращению количества требуемых ресурсов (материальных, трудовых, временных и т.д.) за счет применения новых форм и методов организации труда.	Разработка автоматических программ тестирования обучающихся и т.д.
<b>Группа 5. Совершенствование квалификационных характеристик работника</b>	
Критерии, мотивирующие работника к повышению своего профессионального уровня, т.е. опосредованно к повышению качества оказываемых услуг (выполняемых работ). Важно, чтоб поощрения по данным критериям носило разовый характер (отмечали улучшение определенной характеристики, а не ее наличие в принципе)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Получение степени доктора наук</li> <li>2) Повышение квалификационной категории</li> </ol>

Актуально использование рассмотренных правил и для развития сферы профессионального образования, которая нуждается в системе стимулирования, выполняющей «множество функций: среди них привлечение в образовательную сферу выпускников образовательных организаций высшего образования, ... развитие потенциала персонала, в том числе научно-педагогических работников; эффективное выполнение работы; достижение целей организации» [6, с. 55]. Решение перечисленных функций возможно при построении системы критериев стимулирования с учетом предлагаемых правил. Их использование образовательными организациями способно обеспечить создание понятной для персонала, сбалансированной системы оценочных

процедур деятельности работников, учитывающих финансовые механизмы функционирования образовательной организации в целом.

### **Список литературы**

1. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р
2. Эффективный контракт с педагогом/ Блог инспектора народного образования// <http://eduinspector.ru/2014/01/29/jeffektivnyj-kontrakt-s-pedagogom/> (дата обращения: 20.04.2015 г.)
3. Лапушинская Г.К. Система оплаты труда: важные «мелочи» и риски для руководителя школы// Народное образование. - 2014. - № 1. – С. 138-143
4. Гармашова А.С. Способы расчета стимулирующих выплат в образовательном учреждении//Справочник руководителя образовательного учреждения, №4, 2011. – С. 26-34
5. Михалкина Е.В., Алешин В.А. Эффективный контракт, как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования// TERRA ECONOMICUS. – 2013. – Т. 11, № 3. – С. 89-100
6. Сергеичева И.А. Эффективный способ стимулирования труда в образовательном учреждении высшего образования// Управление в современных системах. – 2015. -№ 1(5). – С.55-60

## **RULES FOR FORMING STIMULATION CRITERIA FOR EMPLOYEES IN PROFESSIONAL EDUCATION INSTITUTIONS**

**A. S. Garmashova**

State University of Management, Moscow

In article author defines rules for forming stimulation criteria for employees in professional education institutions, which have to be stated in the legal act of work payment. The stimulation criteria, developed according to these rules, will form interest of pedagogical personnel in increasing of productivity both own activity, and activity of all educational organization.

**Keywords:** *stimulation, work payment (compensation), stimulation criteria, professional education institutions*

*Об авторе*

ГАРМАШОВА Анастасия Сергеевна – аспирант кафедры институциональной экономики Государственного университета управления, e-mail: [an.s.g@yandex.ru](mailto:an.s.g@yandex.ru)