

Государственное бюджетное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»
Кафедра теории и практики управления образованием

М. В. Федотова, Е. А. Голынина

**УПРАВЛЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНЫМ КОНТРАКТОМ
В СРЕДНИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**



Учебно-методическое
пособие

Нижний Новгород
Нижегородский институт развития образования
2017

Авторы:

М. В. Федотова, канд. экон. наук, доцент кафедры теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО;

Е. А. Гольниина, главный специалист центра организационно-методического сопровождения конкурсных отборов в сфере образования ГБОУ ДПО НИРО

Под общей редакцией

Н. Ю. Бармина, докт. социол. наук, ректора, зав. кафедрой теории и практики управления образованием ГБОУ ДПО НИРО

Рекомендовано к изданию научно-методическим экспертным советом ГБОУ ДПО НИРО

Федотова, М. В.

Ф34 Управление эффективным контрактом в средних профессиональных образовательных организациях : учебно-методическое пособие / М. В. Федотова, Е. А. Гольниина ; под общ. ред. Н. Ю. Бармина. — Н. Новгород : Нижегородский институт развития образования, 2017. — 32 с. + 1 электрон. опт. диск.

ISBN 978-5-7565-0736-2

Учебно-методическое пособие предназначено для повышения квалификации руководителей организаций СПО, решающих задачи эффективного контракта в рамках профессиональных программ подготовки: «Управление эффективным контрактом образовательной организации», «Управление эффективным контрактом», «Управление финансово-хозяйственной деятельностью образовательной организации».

К пособию прилагаются таблицы объемом 595 с. в электронном виде, содержащие практические рекомендации по составлению эффективного контракта.

**ББК 74.464к2
УДК 371.1.082**

© М. В. Федотова, Е. А. Гольниина; под общ. ред. Н. Ю. Бармина, 2017
© ГБОУ ДПО «Нижегородский институт развития образования», 2017

ISBN 978-5-7565-0736-2

Вопрос материального стимулирования трудящихся является актуальным для всех организаций, включая образовательные. Наемные работники заинтересованы не только в получении заработной платы, но и в перспективе увеличения общего уровня оплаты труда на своем основном рабочем месте.

Организации среднего профессионального образования (далее — СПО) обладают уникальной спецификой: перечень должностей, существующих в штатных расписаниях, разнообразен в силу подготовки широкого спектра специалистов разных профессий (около 800 в Российской Федерации). В крупных организациях СПО можно наблюдать различные комбинации должностей заместителей руководителя по АХЧ, научной, учебной, воспитательной работе, производственной практике, заведованию отделениями и т. д. Кроме того, в СПО, в зависимости от приобретаемых специальностей, существует большой штат педагогических работников, служащих, специалистов и рабочих.

Практика показывает, что руководители образовательных организаций, в том числе СПО, испытывают особую сложность при разработке подходов к управлению эффективными контрактами работников в плане определения их профессиональных достижений. Особенно это касается педагогических работников и рабочих.

В учебно-методическом пособии мы постарались раскрыть подходы к формированию эффективного контракта: выделили основные шаги, раскрыли понятийный аппарат, разработали задания для закрепления материала. В приложениях к учебно-методическому пособию представлена критериальная база с показателями профессиональных результатов деятельности работников, отнесенными к четырем профессионально-квалификационным группам с широким спектром должностей, изученных на опыте организаций СПО России.

ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫМ КОНТРАКТОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Система эффективного контракта предполагает выделение части стимулирующего фонда оплаты труда образовательной организации для поощрения ее работников в соответствии с их профессиональными достижениями. Основной задачей управления эффективным контрактом становятся систематизация деятельности работников, выявление направлений и видов деятельности (трудовых функций). При определении трудовых функций подспорьем могут служить сборники норм труда, разработанные ВНИИ труда Минтруда России в 2014 году, и профессиональные стандарты работников.

Основанием для установления выплат стимулирующего характера по результатам профессиональной деятельности может служить в том числе и объем работ, превышающий установленный по трудовому договору. Объемы работ требуют фиксации их выполнения по этапам (направления/виды деятельности) работы. Для этого можно воспользоваться планами работников на год, индивидуальными планами педагогических работников, установлением плановых объемов работ специалистов, служащих и рабочих на год.

При разработке или пересмотре уже установленных профессиональных достижений желательно классифицировать трудовые функции. Это позволит систематизировать направления деятельности работников. Так, например, к направлениям профессиональной деятельности педагогов образовательной организации можно отнести: урочную (аудиторную), воспитательную, внеурочную (внеаудиторную), методическую, научно-исследовательскую деятельность.

Согласно требованиям отраслевой системы оплаты труда в сфере образования стимулирующая часть фонда оплаты труда должна выплачиваться в том числе через учет *сложности, напряженности и интенсивности труда* каждого из работников. Для того чтобы использовать данные понятия в работе, необходимо определиться с их содержанием.

Сложный труд — это труд работника, обладающего определенной специальной подготовкой и квалификацией.

По сравнению с простым сложный труд в единицу времени создает больше стоимости, выступая, таким образом, множенным или возведенным в степень простым трудом [11].

Напряженность труда — это характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему человека, его органы чувств, эмоциональную сферу труда [12].

Умственный труд, в том числе педагогических работников образовательных организаций, связан с восприятием и переработкой большого количества информации. Он объединяет виды работ, состоящие в приеме и передаче информации, требующие активизации процессов мышления, внимания, памяти. Основным показателем умственного труда является напряженность, отражающая нагрузку на центральную нервную систему человека.

Интенсивность труда — степень напряженности труда, то есть количество труда, затрачиваемое работником в процессе производства за определенный промежуток времени [13].

Содержание работы указывает на степень сложности выполняемого задания: от решения простых задач до творческой (эвристической) деятельности, связанной с решением сложных проблем при отсутствии алгоритма.

Степени сложности труда делятся на *классы*, например:

✓ класс 1 — наиболее простые задачи, которые решают уборщицы, дворники;

✓ класс 2 — деятельность, требующая решения простых задач, но уже с выбором (по инструкции), характерная для лаборантов, слесарей-ремонтников, кладовщиков;

✓ класс 3.1 — сложные задачи, решаемые по известному алгоритму (работа по серии инструкций), имеет место в работе руководителей (директоров), мастеров, водителей транспортных средств;

✓ класс 3.2 — наиболее сложная по содержанию работа, требующая в той или иной степени эвристической (творческой) деятельности, характерна для научных работников [11].

Любая трудовая деятельность характеризуется распределением функций между работниками по степени сложности задания. Соответственно, чем больше на каждого из них возложено функций, тем выше напряженность его труда. Так, трудовая деятельность, содержащая простые функции, направленные на обработку и выполнение конкретного задания, не приводит к значительной напряженности труда. Примером такой деятельности является работа уборщицы, дворника.

Напряженность возрастает, когда осуществляются обработка и выполнение задания с последующей проверкой его выполнения, что характерно для таких профессий, как бухгалтер, инженер отдела, водитель, электрик, слесарь-ремонтник, слесарь-сантехник и т. п. Под проверкой в данном случае подразумевается оценка результатов своей работы (самоконтроль).

Обработка, проверка и контроль за выполнением задания со стороны других участников образовательного процесса (например, обучающихся) указывают на большую степень сложности выполняемых работником функций, и соответственно, там в большей степени проявляется напряженность труда (работа мастера производственного обучения).

Наиболее сложная функция — это предварительная подготовительная работа с последующим распределением заданий другим лицам, которая характерна для такой должности, как руководитель организации (директор).

Кроме всего прочего, необходимо учитывать фактическую продолжительность рабочего дня. Это связано с тем, что независимо от числа смен и ритма работы фактическая продолжительность рабочего дня в производственных условиях колеблется в интервале 6—8 часов (педагогические

работники, бухгалтеры и т. п.). Ненормированный рабочий день, например у директоров, не учитывается — расчет ведется исходя из 40 часов рабочей недели. Чем продолжительнее работа по времени, тем больше суммарная нагрузка за смену и выше напряженность труда.

При разработке/пересмотре критериев и показателей профессиональных достижений работников и формировании Положения об оплате труда целесообразно применять деление работников на подгруппы.

Это связано с тем, что трудовые функции работников одной и той же профессионально-квалификационной группы не обязательно представляют собой однородный вид деятельности, они также могут иметь разную напряженность/интенсивность труда. Например, существует деление по действующим профессионально-квалификационным группам (далее — ПКГ) должностей работников: «Педагогические работники», «Служащие», «Специалисты», «Рабочие», — либо по отдельным должностям: «Руководитель», «Заместитель руководителя», «Преподаватель», «Мастер производственного обучения» и т. п.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основной экономический смысл введения эффективного контракта?
2. Каким образом ведется учет объемных показателей деятельности работника?
3. В чем отражается сложность труда в зависимости от должности работника?
4. В чем состоит напряженность труда в зависимости от должности работника?
5. В чем отражается интенсивность труда в зависимости от должности работника?

Задание

Охарактеризуйте деятельность работников, занимающих указанные должности, с позиций сложности, напряженности и интенсивности труда: мастер производственного обучения, заместитель руководителя, рабочий по обслуживанию и ремонту зданий.

К каким ПКГ эти должности относятся? Можно ли для этих должностей применять одни и те же критерии и показатели профессиональных достижений? Обоснуйте свой ответ.

**КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ
ОРГАНИЗАЦИЙ СПО ПО ДОЛЖНОСТЯМ
И ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Среди должностей педагогического персонала организаций СПО имеется значительное количество принадлежащих к профессионально-квалификационной группе «Педагогические работники». Среди них мастер производственного обучения, преподаватель, преподаватель основ безопасности жизнедеятельности и допризывной подготовки, педагог дополнительного образования, педагог-психолог, социальный педагог, руководитель физического воспитания, методист, педагог-организатор, музыкальный руководитель, тьютор, воспитатель.

Рассмотрим последовательность принятия решений в части разработки/пересмотра профессиональных достижений педагогического работника с использованием профессионального стандарта.

Мастер производственного обучения

Работнику в должности мастера производственного обучения в рамках профессионального стандарта определена такая обобщенная трудовая функция, как «Организация и проведение учебно-производственного процесса при реализации образовательных программ различного уровня и направленности» [1].

Данной функции вменяются следующие действия:

- ✓ текущий контроль;
- ✓ оценка динамики подготовленности и мотивации обучающихся в процессе учебной и производственной практики (практического обучения) [1] (см. приложение 1).

В полном соответствии с профессиональным стандартом можно ввести оценку динамики подготовленности обучающихся и разработать критерии и показатели к нему.

Критерий 1. Качество освоения учебных программ

Показатели к критерию:

1.1. Положительная (устойчивая) динамика учебных достижений;

1.2. Высокие результаты обученности в группе, в том числе доля выпускников:

1.2.1. Проходивших промежуточную аттестацию по профессии и подтвердивших требуемый уровень квалификации;

1.2.2. Освоивших профессию и подтвердивших годовые отметки на квалификационном экзамене;

1.2.3. Получивших повышенный разряд;

1.2.4. Получивших положительные отзывы работодателей по итогам прохождения учебной и производственной практик на предприятиях и в организациях города;

1.3. Выполнение плана изготовления продукции в учебно-производственных мастерских.

Мониторинг соответствия деятельности мастера производственного обучения критериям и возможная оценка по данной должности представлены в приложении 1.

Методист

Согласно профстандарту к трудовым обязанностям работника в должности методиста относятся следующие действия:

✓ разработка предложений и рекомендаций по формированию образовательных программ;

✓ совершенствование условий их реализации на основе изучения требований всего рынка труда и обучающихся, в частности к качеству СПО и/или ДПО и/или профессионального обучения.

Данные требования к должности методиста позволяют сформулировать критерии и показатели по методическому сопровождению процесса обучения.

Критерий 1. Эффективность методического сопровождения образовательного процесса

Показатели к критерию:

1.1. Качество авторских образовательных программ (по закреплению за методистом направлению или образовательной области), получивших положительный отзыв и рекомендованных к реализации в учебном процессе, в том числе:

1.1.1. Целостность программы (четкость и ясность формулировок целей и задач, отражение в них направленности программы; взаимосвязь целей и задач с ожидаемыми результатами, содержанием программы, формами и методами обучения);

1.1.2. Результативность (наличие в программе указаний на ожидаемые результаты, критериев их оценки и способов проверки, технологичность механизма определения образовательных результатов);

1.1.3. Методическая проработанность программы (обоснованность используемых автором методик; техническая и дидактическая оснащенность программы, включая перечень оборудования, инструментов, материалов и прочих средств обучения, списки литературы);

1.1.4. Природосообразность (адекватность цели, задач, содержания программы, методик ее реализации возрастным особенностям обучающихся);

1.1.5. Инновационность (авторское обоснование оригинальности программы, ее новизны и преимуществ в сравнении с близкими по тематике программами);

1.1.6. Актуальность и практическая значимость программы.

Более подробно подходы к формированию профессиональных достижений по профессионально-квалификационной группе «Педагогические работники» можно рассмотреть в приложении 1. Отметим, что критериальная база должна формироваться исходя из реальной ситуации в образовательной организации, необходимо также избегать формализма в определении профессиональных результатов труда и иметь приблизительно равное количество критериев и показателей по разным должностям работников.

Задание

Работа с приказом Министерства труда России № 608н от 8 сентября 2015 года «Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования"».

1. Разработайте систему критериев оценки профессиональной деятельности по любой должности педагогического работника образовательной организации, используя профессиональный стандарт. Для разработки возьмите одну обобщенную трудовую функцию педагога.

2. К выбранной обобщенной трудовой функции подберите трудовую функцию, действия, умения, знания.

3. Разработайте по два критерия профессиональных достижений работника.

4. К каждому критерию разработайте по два показателя.

5. По каждому показателю определите подходы к мониторингу выполнения критериев и показателей профессиональных достижений работника.

6. Сделайте выводы о разработке.

Выполните задание в формате Excel.

Форма для выполнения задания:

Профессиональные достижения педагогического работника образовательной организации по должности _____

Обобщенная педагогическая функция	Трудовая функция	Действия	Умения	Знания	Критерий	Показатель	Профрезультат	Мониторинг

Выводы: _____

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩЕГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИЙ СПО ПО ДОЛЖНОСТЯМ И ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

При работе над эффективным контрактом руководителя, заместителя руководителя необходимо помнить о пяти основополагающих функциях менеджера: планировании, организации, мотивации, контроле, координации. Вспомним содержание этих функций.

1. **Планирование** — это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Планирование обеспечивает своевременность принятия решений, позволяет избежать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также дает возможность контролировать ситуацию.

2. **Организация** — процесс создания структуры учреждения, который позволяет людям эффективно работать вместе для достижения общих целей. Организация как процесс представляет собой функцию по его делению на подразделения соответственно целям и стратегиям с последующим делегированием полномочий.

3. **Мотивация** — процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, побуждающее к действию. Потребности работника наемного труда можно удовлетворить в том числе внешними вознаграждениями (денежными выплатами, продвижением по службе) и внутренними (чувством удовлетворения при достижении цели).

4. **Координация** — это согласованность действий менед-

жеров при подготовке документов — планов, приказов, отчетов, предложений, направляемых в другие организации, ответов на распоряжения и запросы властей. Огромную значимость для обеспечения эффективности деятельности организации имеет упорядоченность потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Необходимость координации доказана многими исследователями. При строгом разделении труда по горизонтали и вертикали особо важной становится координация деятельности. Целесообразно создать формальные механизмы координации, в противном случае совместная деятельность окажется невозможной, отдельные функциональные области или лица будут сосредотачиваться на обеспечении своих интересов, а не интересов организации. Одним из таких механизмов являются формулирование целей организации и доведение их до всех сотрудников, а также каждого подразделения.

5. **Контроль** — процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем прежде, чем они станут слишком серьезными. Также контроль может использоваться для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировки в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Вышеуказанные функции в настоящее время детализированы для руководящего состава образовательных организаций в профессионально-квалификационных характеристиках 2010 года. Профстандарт руководителя пока не принят.

Кроме того, отметим, что обязанности заместителя руководителя образовательной организации СПО Российской Федерации сильно дифференцированы в зависимости от направления деятельности. Так, кроме заместителей по учебной, воспитательной работе и АХЧ, в большей части организаций СПО выделяют заместителей по должностям: заместители руководителя по учебно-производственной,

по научно-методической работе, заведующий дневным (заочным) отделением, главный бухгалтер, старший мастер и др.

Соответственно специализация каждого заместителя должна быть учтена в эффективном контракте в зависимости от персональных профессиональных достижений.

Руководитель образовательной организации

Оценка эффективности деятельности руководителя организации СПО может определяться:

- ✓ по результатам работы организации;
- ✓ по личному вкладу директора в организацию учебной и производственной работы;
- ✓ по стилю его работы, специальной подготовке, организаторскому таланту.

В соответствии с этим основным профессиональным достижением руководителя образовательной организации являются результаты профессиональной подготовки по соответствующим программам по специальностям, предлагаемым к изучению. На основании вышесказанного можно применять следующий критерий с показателями:

Критерий 1. Эффективность управленческой деятельности

Показатели к критерию:

- 1.1. Результаты участия в конкурсах педагогов;
- 1.2. Результаты участия в конкурсах студентов;
- 1.3. Качество предоставляемых образовательных услуг, удовлетворяющих потребности населения;
- 1.4. Соответствие деятельности образовательной организации законодательству в сфере образования, в том числе отсутствие:
 - 1.4.1. Обоснованных жалоб от участников образовательного процесса, конфликтов с подчиненными или коллегами, дисциплинарных взысканий, нарушений трудовой дисциплины или дисциплинарных проступков подчиненных [19] (см. приложение 2);
 - 1.4.2. Предписаний и замечаний контрольных и надзорных органов [20] (см. приложение 2);

1.4.3. Объективных жалоб и обращений граждан по вопросам организации образовательного процесса и его результатов [20] (см. приложение 2);

1.5. Функционирование системы государственно-общественного управления, в том числе результаты работы:

- 1.5.1. Органов ученического самоуправления;
- 1.5.2. Управляющих, попечительских советов.

Мониторинг, документы, подтверждающие соответствие деятельности руководителя образовательной организации критериям и показателям, а также оценка профдостижений отражены в приложении 2.

Заместитель директора по АХЧ

Остановимся более подробно на критериях и показателях эффективности деятельности заместителя директора по административно-хозяйственной части. Основными направлениями его деятельности являются:

- ✓ хозяйственная деятельность организации СПО;
- ✓ материально-техническое обеспечение учебного процесса;
- ✓ обеспечение режима здоровых и безопасных условий труда и учебы;
- ✓ проведение инструктажей и обучение технике безопасности и пожарной безопасности с младшим обслуживающим и вспомогательным персоналом.

В работе над эффективным контрактом направления деятельности заместителя руководителя по АХЧ можно предложить использовать в том числе такой критерий, как уровень материально-технического обеспечения образовательной организации.

Критерий 1. Качество условий осуществления образовательного процесса, отвечающего современным требованиям [8]

Показатели к критерию:

- 1.1. Контроль за соответствием условий образовательного процесса санитарно-гигиеническим требованиям в части обеспечения температурного, светового режимов, режима подачи питьевой воды и т. д.;

1.2. Контроль за соблюдением норм охраны труда и выполнением требований пожарной и электробезопасности;

1.3. Результат подготовки и реализации ремонтных работ в организации СПО;

1.4. Контроль за учебным и лабораторным оборудованием;

1.5. Контроль за подготовкой образовательной организации к новому учебному году;

1.6. Контроль за качеством работы оборудования на пищеблоке;

1.7. Результаты рационального использования (экономии) энергоресурсов;

1.8. Результаты работ по благоустройству и озеленению территории и т. д. (победы в соответствующих конкурсах).

Мониторинг, документы, подтверждающие соответствие деятельности заместителя руководителя критериям и его показателям, а также оценка профессиональных достижений представлены в приложении 2.

Главный бухгалтер

Хотелось бы еще остановиться на некоторых критериях и показателях оценки эффективности деятельности главного бухгалтера. Функционал его, безусловно, зависит от организации, где трудится этот специалист, но основные обязанности бухгалтера в организации почти всегда одинаковы:

- ✓ расчет и начисление заработной платы сотрудникам;
- ✓ расчет налоговых отчислений;
- ✓ учет имущества по инвентаризации;
- ✓ расчет калькуляций, смет, ПФХД.

Приведем следующие допустимые критерии и показатели по данной должности.

Критерий 1. Качественное и своевременное исполнение календарного финансового плана, освоение бюджетных средств [14] (см. приложение 2)

Показатели к критерию:

1.1. Обеспечение ведения бухгалтерского учета согласно инструкции по бюджетному учету, утвержденной Министерством финансов Российской Федерации;

1.2. Обеспечение условий эффективного использования бюджетных средств [23] (см. приложение 2);

1.3. Качественное и своевременное предоставление налоговой и бухгалтерской отчетности [14] (см. приложение 2);

1.4. Соблюдение финансовой дисциплины (отсутствие просроченной дебиторско-кредиторской задолженности) [23].

Мониторинг, документы, подтверждающие соответствие деятельности бухгалтера критериям и показателям, а также оценка профдостижений подробнее рассмотрены в приложении 2.

Старший мастер

Только в организациях СПО есть такая должность в списке руководителей структурных подразделений, как старший мастер. Он отвечает за:

- ✓ выполнение учебных планов и программ профессиональной практики;
- ✓ рациональную организацию практического обучения студентов;
- ✓ качественную подготовку специалистов, реализацию требований ФГОС СПО по специальности;
- ✓ организацию производительного труда студентов, производственной деятельности учебных мастерских.

Исходя из приведенных выше направлений деятельности можно предложить критерий по учебному обеспечению образовательного процесса.

Критерий 1. Качество учебно-материальной базы и ее соответствие предъявляемым требованиям [24] (см. приложение 2)

Показатели к критерию:

1.1. Результат выполнения плана совершенствования учебно-материальной базы в учебно-производственных мастерских;

1.2. Результат обеспечения учебно-производственных мастерских инструментами и материалами с целью качественного проведения практических занятий.

Мониторинг, документы, подтверждающие соответствие

деятельности старшего мастера критериям и показателям, а также оценку профдостижений можно посмотреть в приложении 2.

Мы рассмотрели критерии и показатели для оценки деятельности руководителей, заместителей руководителя организации СПО (приложение 2). Данные критерии являются ориентировочными и могут быть дополнены или изменены сотрудниками организации СПО.

Контрольные вопросы

1. Какие заместители руководителя есть в образовательной организации?
2. Какие функции менеджера вы знаете?
3. Целесообразно и правильно ли обязанности по должностной инструкции включать в показатели эффективности профессиональной деятельности работника?
4. В чем может выражаться результат деятельности заместителя директора по воспитательной работе?
5. Можно ли профессиональные достижения педагогов, курируемых заместителем директора по учебной работе, считать показателем эффективности его деятельности?

Задание

Соотношение объемов работы за ставку заработной платы

Рабочее время работника должно быть ограничено определенными рамками. У руководителя/заместителя руководителя рабочее время ограничено, согласно Трудовому кодексу РФ, 40 часами в неделю. Все ли вы успеваете сделать за эту норму рабочего времени?

В таблице 1 представлено соотношение объемов работы за ставку заработной платы. Исходя из собственного опыта руководящей работы ориентировочно выполните задание по предложенному образцу в формате Excel.

1. В графе 1 «Обязанности по должностной инструкции», исходя из указанного документа, запишите должностные обязанности по профессии.
2. В графе 2 «Виды работ» детализируйте направления своей профессиональной деятельности как можно подробнее.
3. В графу 3 «Норма рабочего времени на ед. работы» внесите данные по продолжительности работ.

Таблица 1

Соотношение объемов работы за ставку заработной платы (образец для выполнения задания)

Обязанности по должностной инструкции (приложение к приказу Министерства здравоохранения и социального развития РФ № 761н от 26.08.2010)	Виды работ	Норма рабочего времени на ед. работы (мин)	Кол-во ед. работ за месяц	Итого за месяц (ч) гр. 3 × гр. 4 / 60	Кол-во месяцев	Итого за год (ч) гр. 5 × гр. 6
1	2	3	4	5	6	7
Директор						
1. 1. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательной организации, направленных на улучшение работы образовательной организации	1.1. Контроль руководителя за организационной работой по привлечению педагогов к конкурсной деятельности	30	4	2	9	18

4. В графе 4 «Количество единиц работ за месяц» укажите количество повторений данного вида деятельности в вашей работе в течение месяца.

5. В графе 5 «Итого за месяц, часов» рассчитайте время, затраченное вами на работу.

6. В графе 6 «Количество месяцев» проставьте количество месяцев, которые вы тратите на эту работу.

7. В графе 7 рассчитайте затраты времени в часах за год.

8. Проанализируйте полученные данные, сделайте соответствующие выводы.

Раздел 4

КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОЧЕГО ПЕРСОНАЛА («СЛУЖАЩИЕ», «СПЕЦИАЛИСТЫ», «РАБОЧИЕ») ОРГАНИЗАЦИЙ СПО ПО ДОЛЖНОСТЯМ И ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В образовательных организациях в общее понятие «Прочий персонал», кроме руководителей и заместителей руководителей, включены должности по профессионально-квалификационным группам «Служащие», «Специалисты», «Рабочие».

По должностям профессионально-квалификационной группы «Специалисты» в организациях СПО чаще всего встречаются такие должности, как инженер-программист, техник вычислительного центра, экономист, бухгалтер. Среди профессионально-квалификационной группы «Служащие» в штатные расписания включаются должности: лаборант, секретарь руководителя. Кроме того, в организациях СПО выделяется группа работников, которая по профессионально-квалификационной группе относится к руководителям структурных подразделений, — это начальник гаража, заведующий производством (шеф-повар), заведующий библиотекой.

Что же касается профессионально-квалификационной группы «Рабочие», то общая характеристика их труда позволяет использовать в работе с эффективным контрактом такое определение, как рабочий класс.

Рабочий класс — это социальная группа индустриального общества, включающая людей, занятых наемным, преимущественно физическим трудом [14]. Отметим, что физический труд принято характеризовать тяжестью и напряженностью.

Тяжесть труда — характеристика трудового процесса, отражающая преимущественную нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы организма (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.) человека, обеспечивающие его деятельность. Тяжесть труда характеризуется физической динамической нагрузкой, массой поднимаемого и перемещаемого груза, общим числом стереотипных рабочих движений, величиной статической нагрузки, характером рабочей позы, глубиной и частотой наклона корпуса тела работника, перемещениями в пространстве.

Напряженность труда — характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника. К факторам, характеризующим напряженность труда, относятся: интеллектуальные, сенсорные, эмоциональные нагрузки, степень монотонности нагрузок, режим работы [15].

Перечень должностей по профессионально-квалификационной группе «Рабочие», существующих в штатном расписании организации СПО, включает в себя широкий спектр разнообразных профессий: повар, рабочий кухни (посудомойка, котломойщица), водитель автомашины, кладовщик, сторож, механик по ремонту оборудования (станков, машин), дежурный по учебному корпусу (по общежитию), гардеробщик, кастелянша, слесарь-сантехник, электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования, плотник, рабочий по комплексному обслуживанию зданий, уборщик территорий (дворник), уборщик служебных помещений и т. д.

Если оценивать труд по ПКГ «Рабочие» с точки зрения сложности труда, то это простой труд. Но тут необходимо учитывать интенсивность труда (степень напряженности), которая измеряется не только количеством затраченной нервной и умственной энергии, но и физической энергии в единицу времени. Поэтому при составлении показателей эффективности деятельности рабочих необходимо учитывать количество затрачиваемой ими физической энергии. Например, рабочий, помимо своих непосредственных обя-

занностей (уборка дворником территории), выполняет еще и дополнительную работу (покраска стен к началу учебного года).

Сторож

Рассмотрим на примере должности сторожа наш подход к составлению критериев и показателей оценки эффективности его деятельности. Должность сторожа относится к профессиональной группе «Общепрофессиональные профессии рабочих первого уровня» и к первому квалификационному уровню. Следовательно, если давать оценку с точки зрения сложности труда, то к этому уровню относятся рабочие профессии, по которым предусмотрено присвоение первых трех квалификационных разрядов, то есть в нашем случае имеем самый простой труд среди рабочих профессий.

По должности сторожа можно предложить для использования критерий сохранности имущества организации.

Критерий 1. Степень самостоятельности и ответственности при охране объекта

Показатели к критерию:

1.1. Результат своевременного информирования о чрезвычайных ситуациях для обеспечения бесперебойной работы всех служб организации СПО;

1.2. Результат обеспечения сохранности материальных ценностей организации СПО, исключение случаев выноса мебели, оборудования и т. п.;

1.3. Содержание своего рабочего места, участка работы в соответствии с санитарно-гигиеническими нормами.

Мониторинг, документы, подтверждающие соответствие деятельности сторожа показателям критерия, а также оценка профессиональных достижений отражены в приложении 4.

Повар

В профстандарте указаны следующие трудовые действия повара:

✓ подготовка организации питания и своего рабочего места к работе основного производства в соответствии с инструкциями и регламентами организации питания;

✓ уборка рабочих мест сотрудников основного производства организации питания по заданию повара;

✓ проверка технологического, производственного оборудования, инструмента, весоизмерительных приборов основного производства.

Но все же основной трудовой функцией и трудовыми действиями повара является приготовление пищи. Поэтому можно предложить для использования в работе критерий соблюдения норм приготовления пищи.

Критерий 1. Эффективность контроля за технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены

Показатели к критерию:

1.1. Результат контроля за качеством приготовления блюд и кулинарных изделий, в том числе:

1.1.1. Разнообразии меню и кулинарных изделий;

1.1.2. Витаминизация блюд;

1.1.3. Соблюдение физиологических норм во время приготовления пищи;

1.1.4. Непосредственный контроль за условиями хранения продуктов;

1.1.5. Положительная оценка качества питания со стороны обучающихся и сотрудников;

1.2. Содержание рабочего места в надлежащем санитарном состоянии;

1.3. Качественное обеспечение сирот дополнительным питанием;

1.4. Сохранность рабочего оборудования, посуды и кухонного инвентаря;

1.5 Отсутствие замечаний по соблюдению норм закладки и выхода продукции;

1.6. Дифференцированный подход к приготовлению блюд в соответствии с медицинскими показаниями.

Мониторинг, документы, подтверждающие соответствие деятельности повара критериям и показателям, а также оценка профдостижений подробнее рассмотрены в приложении 4.

Таблица 2

Разработка матрицы по критериям и показателям (образец для выполнения задания)

Критерии и показатели эффективности деятельности работника	Мониторинг выполнения показателей деятельности работника	Документы, подтверждающие соответствие показателей
Уборщик служебных помещений		
Критерий 1. Эффективность мер по содержанию помещений организации СПО в чистоте		
Показатели к критерию: 1.1. Активное участие в приведении технического состояния организации СПО в надлежащий вид к началу учебного года	Отсутствие замечаний по состоянию на начало учебного года	
1.2. Результат содержания помещений образовательной организации в соответствии с требованиями СанПиН, в том числе:		
1.2.1. Качество ежедневной уборки помещений	Отсутствие замечаний за отчетный период	СанПиН, аналитическая справка от руководства о работе уборщика

Заключение

По остальным должностям ПКГ «Служащие, специалисты» и ПКГ «Рабочие» возможные профессиональные достижения приведены в приложении 4.

Задание

Разработка матрицы по критериям и показателям. Ориентировочно, исходя из собственного опыта и опыта руководящей работы, подберите профессиональные достижения по ПКГ «Рабочие».

Задание выполните по образцу, представленному таблицей 2, в формате Excel.

1. В графе 1 «Критерии и показатели эффективности деятельности работника» определите применимые критерии и показатели эффективности деятельности по конкретной должности прочего персонала.

2. В графе 2 «Мониторинг выполнения показателей деятельности работника» укажите, как вы будете контролировать выполнение показателей эффективности деятельности работника.

3. В графе 3 «Документы, подтверждающие соответствие показателей» запишите названия документов, подтверждающих выполнение показателей эффективности деятельности работника.

4. Проанализируйте полученные данные, сделайте выводы.

Работа над эффективным контрактом работников организаций СПО сопряжена с детализацией профессиональных достижений широкого спектра должностей работников образования.

Необходимо принимать во внимание, что для многих должностей к настоящему времени вышли профессиональные стандарты, которые могут стать хорошим ориентиром для переоценки трудовых функций и действий работника с целью выявления наиболее значимых профессиональных достижений сотрудников организации СПО в действующем учебном году.

Региональный опыт, обобщенный и представленный в приложении к учебно-методическому пособию, содержит емкую базу критериев и показателей профессиональных достижений работников организаций СПО. Таблица классифицирована по должностям, определен мониторинг критериев, приведен ориентировочный перечень документов по каждому показателю, который может служить основанием для выделения критерия. Это важно, поскольку любая выплата должна иметь целевое значение, а следовательно, необходимо основание для ее установления.

В целом хотелось бы отметить следующее: каждая организация СПО в своем роде уникальна, и создать единую критериальную базу профессиональных достижений невозможно. Поэтому в рамках обучения целесообразно изучить тот опыт, который уже имеется в других образовательных организациях. Для управления эффективным контрактом важно понимать, что формальный подход к распределению стимулирующей части фонда заработной платы приводит к конфликтам внутри коллектива. Критерии должны быть простыми, понятными и проверяемыми, а показатели призваны раскрывать конкретные виды трудовой деятельности, их специфику, отражать дополнительные объемы работ.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основной экономический смысл эффективного контракта?
2. Поясните содержание понятий «сложность», «напряженность», «интенсивность трудовой деятельности работника»?
3. Как бы вы определили основные направления деятельности педагогического работника?
4. Может ли посещаемость учебных занятий студентами быть критерием для оценки профессиональных достижений преподавателя (мастера производственного обучения)?
5. Какие объемные показатели профессиональных достижений вы бы определили у руководителя/заместителя руководителя образовательной организации?
6. В чем заключается тяжесть труда? Какие должности в образовательной организации можно отнести к профессиям, отличающимся тяжестью труда?
7. Можно ли в течение финансового года изменять критериальную базу профессиональных достижений работников образовательной организации?
8. Может ли образовательная организация самостоятельно разрабатывать дополнения и изменения по эффективному контракту?
9. По каким должностям ПКГ «Рабочие» выпущены профессиональные стандарты, на основе которых возможна разработка эффективного контракта?
10. Какова структура содержания профессионального стандарта любой должности?

Глоссарий

Дорожная карта — план мероприятий. Введена в России в 2013 году в связи с модернизацией образования и науки, здравоохранения, дорожного строительства и других сфер народного хозяйства. Подкрепляется финансовыми вложениями из федерального бюджета. Дорожная карта увязывает деятельность многих служб и ведомств и делает ее логичной и целенаправленной. Для каждой отрасли создается своя дорожная карта с конкретными целями и задачами.

Оценка результативности труда — один из видов деятельности по управлению персоналом, направленный на определение уровня эффективности выполнения работы оцениваемым работником.

Результат труда — итог целенаправленной трудовой деятельности отдельного работника.

Руководители структурных подразделений — лица, назначенные руководителем организации для управления деятельностью структурного подразделения (начальник, мастер, заведующий и т. п.), а также их заместители.

Система оплаты труда — способы исчисления вознаграждения за труд в соответствии с его затратами и результатами.

Служащие — социальная группа, включающая всех занятых по найму нефизическим трудом в промышленности (инженеры, бухгалтеры, секретари и т. д.), а также наемных работников в торговле и сфере услуг.

Эффективный контракт — 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.

Нормативные и правовые документы

1. Методические рекомендации Министерства образования и науки Российской Федерации от 18 июня 2013 года по разработке органами государственной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления показателей эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в сфере образования, их руководителей и отдельных категорий работников.

2. Постановление Правительства РФ от 12 апреля 2013 года № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения».

3. Приказ министерства образования Нижегородской области от 6 сентября 2013 года № 2043 «Об утверждении целевых показателей эффективности работы руководителя государственного образовательного учреждения».

4. Приказ министерства образования Нижегородской области от 28 июня 2013 года № 1659 «Об утверждении Перечней показателей эффективности работы государственных образовательных учреждений, находящихся в ведении министерства образования Нижегородской области».

5. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 26 апреля 2013 года № 167н «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта».

6. Приказ министерства образования Нижегородской области от 28 июня 2013 года № 1663 «Об утверждении показателей эффективности работы работников государственных образовательных учреждений».

7. Распоряжение правительства Нижегородской области от 29 декабря 2012 года № 2925-р «О Плана мероприятий Правительства Нижегородской области на 2013—2015 го-

ды по реализации Послания Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации 12 декабря 2012 года».

8. Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 года № 2190-р «Об утверждении программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012—2018 годы».

9. Распоряжение Правительства РФ от 30 декабря 2012 года № 2620-р «Об утверждении плана мероприятий (“дорожной карты”) “Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки”».

10. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2015 года № 608н «Об утверждении профессионального стандарта “Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования”».

Интернет-ресурсы

11. Сложный труд. Экономика [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://economicspp.ua/slozhny-trud.html>. — Загл. с экрана.

12. Напряженность трудового процесса [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://edu.trudcontrol.ru/~3d/item/vo9dXbtT>. — Загл. с экрана.

13. Интенсивность труда. Большая советская энциклопедия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/90757/> Интенсивность.

14. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://dic.academic.ru>. — Загл. с экрана.

15. Физиология труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://ru.wikipedia.org/wiki/ Физиология труда](http://ru.wikipedia.org/wiki/Физиология_труда). — Загл. с экрана.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	3
Раздел 1. Общие подходы к управлению эффективным контрактом в образовательной организации	4
Раздел 2. Критерии и показатели эффективности профессиональной деятельности педагогических работников организаций СПО по должностям и видам деятельности ...	8
Раздел 3. Критерии и показатели эффективности профессиональной деятельности руководящего состава организаций СПО по должностям и видам деятельности ..	12
Раздел 4. Критерии и показатели эффективности профессиональной деятельности прочего персонала («Служащие», «Специалисты», «Рабочие») организаций СПО по должностям и видам деятельности	21
<i>Заключение</i>	27
<i>Контрольные вопросы</i>	28
<i>Глоссарий</i>	29
<i>Источники</i>	30

Учебное издание

**Федотова Мария Вячеславовна
Гольниина Елена Анатольевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫМ КОНТРАКТОМ
в СРЕДНИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Учебно-методическое пособие

Редактор *С. И. Бодриков*
Компьютерная верстка *О. В. Кондрашиной*



Оригинал-макет подписан в печать 11.10.2017 г.
Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Гарнитура SchoolBookС.
Печать офсетная. Усл.-печ. л. 2,1. Тираж 100 экз. Заказ 2415.

Нижегородский институт развития образования,
603122, Н. Новгород, ул. Ванеева, 203.
www.niro.nnov.ru

Отпечатано в издательском центре учебной
и учебно-методической литературы ГБОУ ДПО НИРО

