

Кадровая политика в странах СНГ в условиях дистанционной работы: нормы и индикаторы оценки

Н. С. Клишевич,

Республиканский институт высшей школы, Минск;

Н. С. Гусева,

Тюменский государственный университет, Тюмень;

Ж. Л. Варакина,

Северный государственный медицинский университет, Архангельск;

М. А. Догадина,

Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина, Орёл;

Э. С. Нурекенова,

Восточно-Казахстанский технический университет имени Д. Серикбаева, Усть-Каменогорск

Одной из наиболее крупных сфер деятельности вузов традиционно является кадровый потенциал и его развитие [1]. Пандемия COVID-19 определила ряд новых требований к жизни и работе университетов «на дистанте», в том числе внесла коррективы в развитие компетенций преподавателей высшей школы, их готовности к изменениям, работе в условиях неопределенности и цифровизации образования. На сегодняшний день, если говорить о долгосрочных перспективах создания системы цифровой трансформации высшего образования, требуется разработать стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.

Считается, что создание «сильного искусственного интеллекта» будет одним из двух главных технологических достижений XXI в.: нормой станет цифровой двойник в аудитории, а также цифровые двойники университетов [2]. Уроки пандемии коронавируса ускорили процессы цифровой трансформации университетов и поставили перед системой образования ряд вызовов. Один из них – эффективное использование человеческих ресурсов в условиях дистанционной работы. Важно отметить, что система академических контрактов в целом еще не стала в России, как и в странах СНГ, устоявшейся практикой, а пандемическая история усилила остроту проблемы. Ниже представлен краткий обзор существующих на сегодня практик эффективного контракта в некоторых учреждениях высшего образования России, а также практик регулирования оплаты труда в учреждениях высшего образования Беларуси и Казахстана.

Так, в Орловском государственном аграрном университете имени Н. В. Парахина (г. Орёл, Россия) с 2016 г. введены в действие «Положение об оплате труда работников Орловского ГАУ» и «Положение о порядке установления стимулирующих выплат работникам Орловского ГАУ». С учетом новых реалий планируется внести существенные изменения в эти документы.

Стимулирующая часть заработной платы декана/директора, заведующего кафедрой рассчитывается по показателям, которые относятся к стимулирующей части заработной платы ППС, расчет которой осуществляет отдел менеджмента качества. Он проверяет заявленные данные всего ППС, обобщает информацию и подсчитывает накопленные баллы. Верификация проводится один раз в шесть месяцев. Значения показателя каждого преподавателя выражаются в баллах, определяя эффективность его деятельности. Таким образом, каждый преподаватель имеет сумму накопленных баллов.

Учебно-методическое направление работы ППС предусматривает выполнение минимальных показателей по должностям ППС высшего образования (при выполнении данных показателей работник допускается к расчету стимулирующей части заработной платы): профессор, доцент, старший преподаватель, ассистент. Например, образовательная деятельность включает 10 показателей (индикаторов). Основными из них являются: руководство опорной программой (ОП); объем реализованных дополнительных обра-

зовательных программ; доля студентов, зачисленных сверх норм контрольных цифр приема; отсутствие у студентов задолженности за обучение; доля студентов, обучающихся по сетевым ОП; доля ОП с дополнительной языковой подготовкой.

Научно-исследовательская и инновационная деятельность включает 22 показателя (индикатора), в том числе: публикации в научных изданиях; привлечение внебюджетных средств; количество цитирований; подготовка научной школы; создание специализированных классов; деятельность в рамках планов НИР в НОПЦ «Интеграция» (учебно-опытное хозяйство); подготовка выставочных экспонатов на выставках различного уровня; количество выступлений с научными докладами; руководство студентами – победителями научных конкурсов. Среди иных видов деятельности: ответственный за организацию учебной (научной, социально-воспитательной) работы; участие в международных и всероссийских социальных проектах, волонтерских отрядах; дополнительный целевой показатель развития университета.

За несоблюдение работниками института (факультета) исполнительской (трудовой) дисциплины, несвоевременность исполнения приказов, распоряжений ректора, проректоров, директора/декана, заведующего кафедрой, дебиторскую задолженность по оплате студентами, обучающимися на платной основе всех форм обучения, на конец отчетного периода предусмотрены штрафные санкции.

В Северном государственном медицинском университете (г. Архангельск, Россия) с 2016 г. существует устоявшаяся система эффективного контракта: введено в действие «Положение об оценке эффективности деятельности профессорско-преподавательского состава» при реализации условий эффективного контракта, определены критерии и порядок проведения процедуры оценки эффективности деятельности ППС. Для оценки эффективности деятельности ППС самостоятельно в информационной системе университета вносит данные с использованием личной учетной записи в корпоративной сети (с подтверждающими документами – сканированными копиями).

Эффективный контракт заключается только со штатными сотрудниками университета, работающими в должности преподавателей, научных и педагогических работников. Показатели подтверждаются верификаторами один раз в год. Индивидуальные показатели определяются по количеству баллов, набранных каждым ППС и педагогическим работником за установленный период.

Оценка показателей верификаторами осуществляется отдельно для двух групп: для научных работников (исследователей); ППС и педагогических работников.

В группу показателей (индикаторов) входят:

- статьи в научных изданиях (за исключением тезисов и публикаций в приложениях к журналам);

- издание учебников и учебных пособий;
- руководство и планирование НИР студентов, аспирантов и соискателей;
- коммерциализация исследований;
- получение финансирования на научные проекты;
- разработка и реализация электронных образовательных модулей;
- членство в авторитетных экспертных группах;
- показатели для заведующих кафедрами, деканов факультетов.

В Тюменском государственном университете (г. Тюмень, Россия) при конкурсном отборе педагогических работников, которые относятся к ППС, руководствуются утвержденными общими и специальными требованиями к их квалификации. С 1 сентября 2021 г. введены в действие обновленные требования. Например, среди специальных требований к должности доцента – наличие за последние три полных календарных года не менее одной научной публикации в издании, индексируемом базами данных WoS, Scopus, RSCI (научные публикации учитываются только при условии обязательного согласования возможности указания аффилиации Тюменского государственного университета при направлении рукописей для опубликования в периодические издания, индексируемые базами данных WoS, Scopus, RSCI, в отделе научной аналитики и международных рейтингов управления научной и инновационной работы в установленном порядке); участие в грантах на проведение НИР или выполнение НИР по контрактам и др. Публикации в журналах, рекомендованных ВАК Российской Федерации, учитываются только для претендентов на должности ассистента, старшего преподавателя. Среди перечня должностных обязанностей: работать над повышением своей профессиональной квалификации; осваивать и внедрять в свою деятельность современные педагогические и информационные технологии.

Процедура конкурсного отбора включает следующие этапы: открытие конкурса, прием документов, работа кадровой комиссии, открытые лекции претендентов на должности, презентации кандидатов на кадровой комиссии, рекомендации кадровой комиссии, голосование ученого совета. Максимальный срок избрания по конкурсу – 3 года при условии соответствия кандидата всем требованиям. Распространена практика заключения трудовых контрактов на 1–2 года.

Помимо утвержденных требований, в Тюменском государственном университете с 2018 г. действует Регламент установления квалификационных надбавок для ППС. Его цель – создание условий для мотивации ППС к повышению результативности академической деятельности и качества научной активности, достижение оптимального согласования интересов работников и университета. Квалификационная надбавка – это ежемесячная фиксированная надбавка к должностному окладу, утверждаемая на определенный

срок, в соответствии с установленными в вузе специальными требованиями. Данная надбавка определяется ежегодно решением квалификационной комиссии.

В Республике Беларусь эффективный контракт в настоящее время не введен и не рассматривается как необходимая мера по стимулированию ППС. Однако с 2020 г. вступили в силу изменения, регулирующие оплату труда работников бюджетных организаций в сфере образования, на основании Указа Президента Республики Беларусь от 18.01.2019 г. № 27 «Об оплате труда работников бюджетных организаций», постановлений Министерства образования Республики Беларусь от 03.06.2019 № 71 и от 11.12.2019 № 185 «Об оплате труда работников в сфере образования», постановления Министерства труда и социальной защиты от 03.04.2019 № 13 «Об оплате труда работников бюджетных организаций». Этими постановлениями вводятся новая сетка тарифных разрядов и коэффициентов и базовая ставка (вместо тарифной ставки 1-го разряда). Все это приводит к изменению оплаты труда с точки зрения ее индивидуализации. Одним из рычагов увеличения степени вовлеченности научно-педагогических работников в научно-исследовательскую деятельность является дополнительная финансовая поддержка, которая осуществляется путем увеличения надбавки за сложность и напряженность и начисления премии.

Для быстрого реагирования на процессы, происходящие в связи с цифровизацией и пандемией COVID-19, Министерство образования Республики Беларусь совместно с ведущими учреждениями высшего образования, Республиканским институтом высшей школы изучило опыт использования в образовательном процессе дистанционных образовательных технологий и разработало «Рекомендации учреждениям высшего, среднего специального, профессионально-технического образования для организации образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий в виде системы электронного обучения». Кроме того, непосредственно в самих учреждениях были разработаны локальные НПА, которые дают возможность финансово реагировать на оплату труда ППС, занятого в «дистанте» (в Республике Беларусь – с использованием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ)). В 2022 г. с принятием новой редакции Кодекса об образовании вводится новая форма обучения – дистанционная. В связи с этим будут разрабатываться «Порядок и условия использования дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ высшего образования и дополнительного образования взрослых» и «Положение о дистанционной форме получения образования при реализации образовательных программ высшего образования и дополнительного образования взрослых» [3].

В Республиканском институте высшей школы (РИВШ, г. Минск, Беларусь) было разработано и утверждено «Положение об организации и контроле образовательного процесса, осуществляемого с применением технологий смешанного (удаленного) обучения» и ежегодный приказ ректора «Об утверждении норм времени для расчета объемов учебной работы профессорско-преподавательского состава», где определено, что реализация образовательных программ дополнительного образования взрослых с использованием ИКТ не должна приводить к увеличению запланированного срока обучения по соответствующей образовательной программе и фактической стоимости получения образования (для слушателей, обучающихся за счет средств юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, физических лиц или собственных средств граждан).

Детализированы особенности взаимодействия и распределения ответственности между участниками образовательной деятельности. Например, учебно-методический отдел обеспечивает контроль выполнения и своевременный перерасчет аудиторной нагрузки (при необходимости) ППС РИВШ по представлению деканов факультетов. Учебная нагрузка ППС при проведении информационно-коммуникационных аналогов аудиторных занятий (ИКААЗ) (при наличии подтверждающих видеозаписей) рассчитывается, исходя из следующих показателей:

- чтение онлайн-лекций – 1 час за 1 академический час; проведение семинарских занятий – 1 час на группу за 1 академический час;
- проведение практических, лабораторных занятий, в том числе с использованием интерактивных методов обучения, – 1 час на группу (подгруппу) за 1 академический час.

В случае отсутствия видеозаписей, подтверждающих проведение ИКААЗ, учебная нагрузка ППС рассчитывается на основании соответствующих нормативов для дистанционного обучения, в том числе для проводимых офлайн-занятий и контроля самостоятельной работы слушателей.

При сохранении традиционных показателей успешности деятельности ППС и научных сотрудников новыми индикаторами могут, к примеру, стать:

- актуализация имеющихся электронных учебно-методических ресурсов (ЭУМР) и разработка новых ЭУМР для организации образовательного процесса с использованием ИКТ;
- формирование электронного расписания учебных занятий для групп, обучение которых будет организовано с применением ИКТ, и после утверждения в установленном порядке доведение его до сведения обучающихся и профессорско-преподавательского состава;
- передача деканам факультетов ссылки на проводимые ИКААЗ не позднее 15 минут до начала занятий;

- осуществление преподавателями видеозаписи проводимых ИКААЗ и передача указанных записей деканам факультетов для размещения в сетевом информационном ресурсе;

- контроль наличия и качества видео- и аудиосвязи со слушателями при проведении ИКААЗ, обеспечение взаимодействия со всеми слушателями по тематике текущего учебного занятия;

- осуществление видеозаписи проведенных ИКААЗ и своевременная передача указанных записей заведующему кафедрой (начальнику учебного центра);

- ежедневный мониторинг с отправкой заведующему кафедрой (начальнику учебного центра) информации о результатах выполнения расписания учебных занятий с применением ИКТ;

- контроль планирования и готовность ППС к проведению учебных занятий с применением ИКТ;

- осуществление анализа и контроля качества размещаемых ЭУМР в электронной образовательной среде.

В Восточно-Казахстанском техническом университете имени Д. Серикбаева (Казахстан) действуют следующие нормативные документы: «Кадровая политика», «Правила конкурсного замещения должностей профессорско-преподавательского состава и научных работников», «Положение о системе поощрения сотрудников», на основе которых планируется, стимулируется и оценивается работа преподавателей.

Должности ППС и научных работников замещаются на конкурсной основе на срок, установленный трудовым договором. С 1 сентября 2021 г. введены новые квалификационные требования к научно-педагогическим работникам. Например, в отношении старшего преподавателя: 1) наличие сертификата о повышении квалификации в соответствии с профилем преподаваемых дисциплин за последние 5 лет; 2) выполнение одного из условий: наличие ученой степени или степени PhD или доктора по профилю; документа об окончании докторантуры PhD (после окончания не более трех лет); послевузовского образования по соответствующему направлению подготовки при стаже научно-педагогической деятельности не менее 10 лет и наличия учебника или учебного пособия, рекомендованного МОН РК/РУМС; единоличного учебного пособия или учебника, рекомендованного ученым советом вуза; 5 научных статей в изданиях, рекомендуемых Комитетом по контролю в сфере образования и науки Республики Казахстан; 1 научной статьи в международных рецензируемых научных журналах (журналы, входящие в 1, 2 и 3-й квартили по данным Journal Citation Reports компании Clarivate Analytics или имеющие в базе данных Scopus показатель процентиля по CiteScore не менее 35); размещенного МООС на Национальной платформе открытого образования Казахстана; высшего или послевузовского образования по соответствующему направлению под-

готовки в вузах дальнего зарубежья; знание иностранного языка не ниже уровня В1 для преподавателей неязыковых дисциплин, подтвержденное международным сертификатом в соответствии с общеевропейскими компетенциями (стандартами) владения иностранным языком; членство в Союзе архитекторов Республики Казахстан; наличие международных профессиональных сертификатов.

Согласно «Положению о системе поощрения сотрудников» материально и нематериально поощряется высокая результативность профессиональной и общественной деятельности сотрудников. Виды материального поощрения разделяются на надбавки к базовому окладу и бонусы по результатам деятельности. Премиируются как личные достижения, так и результативность функциональных обязанностей (KPI). Система стимулирования через KPI разрабатывается согласно программе стратегического развития посредством декомпозиции KPI университета на KPI сотрудников, в том числе руководителей ОП, заведующих кафедрами, деканов.

Аттестационной комиссией в соответствии с программой стратегического развития университета ежегодно определяются целевые индикаторы и их значения, за которые осуществляется поощрение, методика подачи и назначения надбавки к базовому окладу и вносятся на утверждение ректору. В университете утверждены следующие виды индикаторов для надбавок:

- наличие индекса Хирша от 3 и выше;
- наличие международного сертификата IELTS Academic (не ниже 5.5) или TOEFL IBT (не ниже 70), TOEFL PBT (не ниже 525), или другого, соответствующего таблице CEFR, или диплома магистра (доктора PhD) университета дальнего зарубежья (обучение на английском языке), международного сертификата TOEIC (не ниже 750) или сертификата английского языка Teaching Knowledge Test (один из модулей ТКТ);
- наличие ученого звания (диплома профессора или ассоциированного профессора (доцента));
- публикация учебника, рекомендованного Министерством образования и науки Республики Казахстан, учебного (учебно-методического) пособия, рекомендованного РУМС;
- руководство студентами – победителями предметных олимпиад по профилю подготовки, спортивных соревнований, конкурсов НИРС;
- наличие международного сертификата по профессиональному направлению согласно утвержденному аттестационной комиссией университета списку;
- количество абитуриентов, поступивших в университет по всем уровням образования;
- выполнение индивидуального плана.

Система поощрения эффективности деятельности руководителей ОП, заведующих кафедрами, деканов и заместителей деканов ориентирована на повышение

результативности работы кафедр, школ и, как следствие, университета. Ежегодно в ноябре приказом ректора на основании предложений аттестационной комиссии университета утверждается система КРІ руководителей ОП, заведующих кафедрами, деканов и заместителей деканов школ/факультетов университета. В конце учебного года по результатам достижения КРІ заведующим кафедрами, деканам, заместителям деканов школ, руководителям ОП из бонусного фонда выплачивается премия, сформированная в размере 25 % от надбавки за занимаемую должность или за руководство ОП за учебный год. Бонусы не начисляются, если средний процент достижения КРІ ниже 100 %. При проценте достижения КРІ выше 120 % бонус начисляется с учетом повышающего коэффициента 1,5. Заведующий кафедрой, руководитель ОП, декан, заместитель декана в случае недостижения 100 % КРІ могут претендовать на премирование бонусами по системе КРІ преподавателя.

Проанализировав существующие практики эффективного контракта в некоторых вузах стран СНГ, мы пришли к выводу, что пандемия коронавируса хотя и поставила перед университетами ряд вызовов, но конкретных ответов на них вузы пока не дали в части корректировки индикаторов эффективного контракта в условиях «дистанта». Но в ряде случаев вузами закреплены индикаторы, связанные с цифровизацией образования (например, реализация электронных образовательных модулей, размещение MOOC), повышением квалификации ППС в области информационных технологий (рассматриваемая как должностная обязанность).

Вместе с тем на основе обзора имеющихся практик представляется возможным сформулировать ряд предложений или возможных решений в части корректировки набора индикаторов для оценки работы персонала в условиях дистанционной работы:

- стимулирование профессорско-преподавательского состава и научных и педагогических работников, использующих цифровые технологии, элементы электронного обучения в профессиональной деятельности;
- стимулирование профессорско-преподавательского состава и научных и педагогических работников, повышающих квалификацию в направлении онлайн-образования и участвующих в соответствующих профессиональных конкурсах;

- стимулирование профессорско-преподавательского состава и научных и педагогических работников, проектирующих онлайн-курсы (MOOC);

- стимулирование профессорско-преподавательского состава и научных и педагогических работников, чьи онлайн-курсы успешно продаются и используются в образовательном пространстве;

- стимулирование профессорско-преподавательского состава и научных и педагогических работников, работающих в режиме комбинированной работы с различными группами студентов, совершенствующих конструктор образовательных технологий;

- поощрение профессорско-преподавательского состава за руководство, в том числе иностранными студентами в новых условиях;

- стимулирование новых подходов к организации научно-исследовательской деятельности (трансформация конференций, круглых столов, семинаров в онлайн-формат; видеофиксация хода и результативности научных исследований, в том числе проводимых совместно с обучающимися в полевых условиях (для аграрных вузов; создание сетевых коллабораций для осуществления совместных научных исследований, в том числе с международным участием);

- стимулирование профессорско-преподавательского состава и научных и педагогических работников к сохранению объема коммерциализации научных исследований в условиях «дистанта» и пандемии при невозможности найти новые рынки.

Список использованных источников

1. *Клишевич, Н. С.* Эффект от эффективного контракта: аналитический обзор / Н. С. Клишевич, Ж. Л. Варакина, Н. С. Гусева // *Философия и экономика в эпоху цифровой трансформации: сб. тезисов докл. Междунар. науч.-практ. конф.* – Минск, 2020. – С. 15–20.

2. *Клишевич, Н. С.* Стратегия развития университета будущего в контексте цифровой трансформации / Н. С. Клишевич // *Научные труды Республиканского института высшей школы. Исторические и психолого-педагогические науки: в 4 ч.* – Минск: РИВШ, 2021. – Вып. 21, ч. 3. – С. 214–222. – EDN IQRRJQ.

3. Кодекс Республики Беларусь об образовании [Электронный ресурс]: 13 янв. 2011, № 243-3: принят Палатой представителей 2 дек. 2010 г.: одобр. Советом Респ. 22 дек. 2010 г.: в ред. Закона Респ. Беларусь от 14.01.2022 г. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=Hk1100243>. – Дата доступа: 15.04.2022.

Аннотация

В статье описываются практики использования эффективного контракта в учреждениях высшего образования стран СНГ в условиях пандемии COVID-19.

Abstract

The article describes the practices of effective contracting in higher education institutions of the CIS countries in the context of the COVID-19 pandemic.