

НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА ДЛЯ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ УНИВЕРСИТЕТА

ЧУБИК Петр Савельевич – д-р техн. наук, проф., ректор, Национальный исследовательский Томский политехнический университет. E-mail: rector@tpu.ru

ЛИДЕР Андрей Маркович – канд. ф.-м. наук, доцент, зам. первого проректора, начальник Управления программ развития, Национальный исследовательский Томский политехнический университет. E-mail: lider@tpu.ru

ЗАМЯТИН Сергей Владимирович – канд. техн. наук, доцент, зам. проректора по научной работе и инновациям, Национальный исследовательский Томский политехнический университет. E-mail: zamsv@tpu.ru

ЧУБИК Максим Петрович – канд. мед. наук, доцент, директор Центра мониторинга и рейтинговых исследований, Национальный исследовательский Томский политехнический университет. E-mail: mchubik@tpu.ru

КИРЬЯНОВА Лилия Геннадьевна – канд. филос. наук, доцент, начальник Управления коммуникационной политики, Национальный исследовательский Томский политехнический университет. E-mail: kiryanova@tpu.ru

СЛЕСАРЕНКО Инга Валерьевна – канд. пед. наук, доцент, главный эксперт Центра мониторинга и рейтинговых исследований, Национальный исследовательский Томский политехнический университет. E-mail: slessare@tpu.ru

***Аннотация.** В статье представлен опыт Томского политехнического университета по внедрению системы эффективного контракта для научно-педагогических работников, включающей переменный набор обязательных для выполнения критериев результативности и пакет бонусов, связанный с выполнением контракта. Система эффективного контракта направлена на обеспечение мотивации сотрудников к выполнению показателей Программы повышения конкурентоспособности университета.*

***Ключевые слова:** Томский политехнический университет, критериальная система оплаты труда, эффективный контракт, показатели эффективности деятельности, научно-педагогические работники*

***Для цитирования:** Чубик П.С., Лидер А.М., Замятин С.В., Чубик М.П., Кирьянова Л.Г., Слесаренко И.В. Система эффективного контракта для научно-педагогических работников университета // Высшее образование в России. 2016. № 8-9 (204). С. 5–14.*

Введение

Создание в России университетов мирового класса обусловлено стратегическими целями модернизации российской высшей школы, сформулированными в Указе Президента России «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». Предлагаемые меры касаются в том числе и политики в сфере оплаты труда в высшей школе. Насущной необходимостью становится сбалансиро-

ванная система оплаты труда, учитывающая реальный вклад каждого сотрудника в развитие организации. Ранее в России действовала единая тарифная сетка, по которой рассчитывалась зарплата сотрудников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений. В 2008 г. государство ввело дифференциацию оплаты труда работников бюджетной сферы, в рамках которой размер оклада устанавливался руководителем учреждения, при этом долж-

ны были учитываться сложность выполняемой работы и уровень квалификации сотрудника.

Новые возможности для мотивации персонала и формирования прозрачной системы вознаграждения были предложены в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных учреждениях на 2012–2018 гг. Они связаны с переходом работников на эффективный контракт, который должен обеспечивать установление оплаты труда в зависимости от результативности деятельности¹. Сегодня ключевыми направлениями модернизации системы оплаты труда в государственных учреждениях являются:

- установление зависимости между эффективностью профессиональной деятельности в соответствии с заданными показателями и размером оплаты труда;
- установление выплат стимулирующего характера за реальные достижения и перевыполнение показателей;
- уточнение трудовых функций в отношении каждого сотрудника, а также показателей оценки эффективности деятельности и установление соответствующего размера вознаграждения;
- проектирование сквозных отраслевых систем показателей оценки эффективности деятельности.

Переход на эффективный контракт является принципиально новым инструментом развития российских университетов, позволяющим синхронизировать стратегические цели вуза с траекториями профессионального и карьерного роста сотрудников и обеспечивающим закрепление в университете специалистов, способных организовывать образовательную и научную деятельность на уровне лучших мировых стандартов, тем самым формируя кадровую основу инновационного развития отечественной экономики.

Система эффективного контракта Томского политехнического университета

Томский политехнический университет (ТПУ) стал одним из первых российских вузов, который кардинально изменил систему оплаты труда и внедрил в практику критериальную модель материального стимулирования сотрудников, способствующую росту эффективности труда каждого научно-педагогического работника (НПР) в рамках достижения общих целей развития университета. При существовавшей ранее системе оплаты труда в сфере высшего образования зарплата зависела от ставки и формальных показателей, например наличия ученой степени. Эффективный контракт должен обеспечить дифференцированный подход к выполняемой трудовой функции и стимулировать повышение качества работы персонала за счет трансформации традиционной штатно-окладной системы оплаты труда в штатно-окладно-сдельную модель.

Система эффективного контракта была разработана в рамках реализации Программы повышения конкурентоспособности ТПУ среди ведущих мировых научно-образовательных центров (далее – Программа) и стала матрицей управления всей деятельностью университета. Система управления вузом строится на декомпозиции общеуниверситетских целевых показателей до уровня результативности деятельности научно-образовательных институтов, далее – до уровня кафедр и лабораторий. Финальным этапом декомпозиции служат индивидуальные индикаторы эффективного контракта каждого сотрудника. Таким образом, эффективный контракт направлен на повышение вовлеченности персонала университета в реализацию мероприятий Программы и развитие университета.

Система эффективного контракта для руководящего состава ТПУ была введена в

¹ Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг. URL: <http://government.ru/docs/5579/>

январе 2014 г. С 1 июля 2014 г. на эффективный контракт перешли все научно-педагогические работники университета. В 2016 г. ТПУ перевел все категории своих сотрудников на работу по эффективным контрактам и стал первым среди российских вузов, который стал функционировать полностью по этой системе.

Эффективный контракт представляет собой трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели эффективности деятельности, при выполнении которых работнику назначаются выплаты стимулирующего характера. Показатели эффективности деятельности устанавливаются в отношении каждой категории сотрудников. Так, для категории НПП показателями являются критерии результативности академической деятельности и качества научной активности (далее – критерии результативности).

Основными задачами внедрения системы эффективного контракта НПП являются:

- обеспечение объективной независимой оценки результативности деятельности работников;
- формирование системы стимулирования на основе прозрачной оценки результативности индивидуальной деятельности НПП;
- разработка единого комплекса критериев результативности деятельности для каждой должности;
- создание информационно-программного комплекса, обеспечивающего объективный автоматический учет и контроль деятельности НПП.

Система эффективного контракта в ТПУ предусматривает дифференцированный подход к формированию объема работ каждого сотрудника на учебный год в зависимости от доли занимаемой ставки. Работнику, трудоустроенному на неполную ставку (долю ставки), необходимо выполнить определенное количество критериев результативности, уменьшенных пропор-

ционально в зависимости от доли занимаемой ставки.

Система эффективного контракта для научно-педагогических работников университета носит *гибкий характер*: НПП сами выбирают минимальный набор критериев из предложенного перечня. Для каждой должности сформирован соответствующий набор показателей, который позволяет ученым и преподавателям планировать объем своей работы на учебный год в зависимости от выбранной траектории профессионального развития. Это обеспечивает сотрудников инструментами планирования и реализации целей собственного карьерного роста, в котором заинтересованы не только сами работники, но и университет [1].

Примером такой *интеграции интересов организации и сотрудника* может служить критерий результативности «Количество разработанных УМКД для новой дисциплины (модуля) в соответствии с требованиями стандартов университета». Данный критерий применяется только в отношении сотрудников, разрабатывающих ранее не преподаваемые в университете дисциплины (или отдельные новые модули дисциплин). Новые курсы необходимы университету для внедрения уникальных образовательных программ мирового уровня как одного из ключевых мероприятий реализации Программы [2]. Указанный критерий результативности направлен на поддержку преподавателей, активно вовлеченных в разработку и реализацию новых образовательных программ. После запуска таких программ данный показатель станет неактуальным и будет заменен на другой, соответствующий текущим требованиям развития университета [3].

В системе эффективного контракта предусмотрены механизмы поощрения и наложения взысканий на сотрудников в соответствии с результатами выполнения контракта. Система поощрения включает пакет стимулирующих надбавок за высокие результаты научной и образовательной де-

тельности, например оплачиваемый творческий отпуск в формате «год за границей» и возможность перехода на пожизненный трудовой контракт. Материальное поощрение реализуется через систему разовых надбавок Ученого совета ТПУ при условии выполнения или перевыполнения минимальных значений каждого критерия и количества критериев результативности. Стопроцентное выполнение всех критериев за отчетный год стимулируется удвоением базовой части оклада на следующий учебный год. Система разовых надбавок описана в соответствующем регламенте, определяет порядок установления разовых надбавок Ученого совета и распространяется на всех работников ТПУ². В случае невыполнения минимального количества критериев результативности без уважительной причины администрация университета имеет право наложить дисциплинарное взыскание, а при повторном невыполнении базового минимума критериев по результатам следующего года – расторгнуть трудовой договор с сотрудником.

Система эффективного контракта, регламент установления разовых надбавок Ученого совета университета разработаны и действуют в соответствии с определенными принципами работы: условия получения вознаграждения должны быть понятны руководству и сотрудникам университета, быть прозрачными, не допускать двойного толкования, а также легкоизмеряемыми. Регламент управления системой эффективного контракта научно-педагогических работников ТПУ формируется на основе предложений со стороны сотрудни-

ков, руководителей подразделений университета, заслушивается и обсуждается на заседании Ученого совета университета и закреплен в соответствующих нормативных документах³.

Опыт зарубежных и российских университетов

Эффективный контракт для сотрудников университетов является широко распространенной мировой практикой. При разработке системы эффективного контракта для НПП нами был проанализирован опыт наиболее успешного внедрения и реализации механизмов эффективного контракта в ряде ведущих зарубежных университетов. Объектами анализа являлись:

- миссия и функции системы эффективного контракта для сотрудников университетов;
- цели внедрения такой системы в областях стратегического и текущего управления университетом, управления ресурсами и развития персонала;
- механизмы поощрения и взыскания по итогам выполнения эффективного контракта, позволяющие прозрачно и аргументированно стимулировать сотрудников к выполнению эффективного контракта;
- специфика научно-образовательной среды университета, в котором внедрен эффективный контракт, и, как следствие, ключевые характеристики и показатели деятельности, заложенные в основу функционирования системы в соответствии с задачами развития конкретного университета.

В соответствии с указанными объекта-

² Регламент управления системой эффективного контракта научно-педагогических работников Томского политехнического университета (новая редакция) от 23.05.2016 г. URL: http://portal.tpu.ru:7777/desktop/staff/employee/iplan/regl/reglament_2016-2017.pdf

³ Приказ ректора от 03.06.2014 № 51/од «О переходе на эффективный контракт»; Приказ ректора от 25.02.2015 № 18/од «Об утверждении Регламента управления системой эффективного контракта НПП ТПУ»;

Решение Ученого совета ТПУ от 29.04.2016 г. по вопросу «О структуре эффективного контракта НПП на период 2016–2017 уч. г.». URL: http://portal.tpu.ru/files/desktop_staff/resolution_29.04.2016.pdf

ми анализа системы эффективного контракта подвергались сравнительно-сопоставительной оценке; рассмотрение опыта других университетов позволило в каждом отметить некоторые особенности.

На основе анализа опыта ведущих зарубежных университетов, перешедших на систему эффективного контракта, установлены следующие основные ее функции: мотивация персонала, адекватное планирование и прозрачный регулярный мониторинг деятельности. Действие системы эффективного контракта служит мощным мотивационным стимулом в выполнении текущей работы, а также определяет траектории карьерного роста. Примерами такого опыта работы являются Университет Монаша (Monash University), Австралия, и Университет Саутгемптона (University of Southampton), Великобритания.

Университет Монаша занимает 67-е место в рейтинге QS 2015. Эффективный контракт отражает систему мер по развитию ключевых направлений деятельности вуза, таких как преподавание, научная деятельность, развитие и международная репутация. Показатели контракта интегрированы с показателями «Стратегии развития Университета Монаша до 2025 г.»⁴. Система эффективного контракта преследует несколько целей, направленных на интеграцию интересов организации и ее сотрудников. Она функционирует в качестве планировщика профессионального роста. При участии специального консультанта по карьерному росту (performance development supervisor) сотрудник выбирает набор показателей, в выполнении которых заложена возможность карьерного роста, а также переход к выполнению более сложных поручений. Оценивание индивидуального прогресса сотрудника предполагает отчет консультанта по карьерному росту о выполнении сотрудником эффективного контракта, а также анализ теку-

щего уровня его профессионального развития.

Система эффективного контракта разработана на принципах открытости, прозрачности планирования, увязывания целей института и университета с целями профессионального роста сотрудника и выполнением им показателей результативности, а также соблюдения баланса трудозатратности показателя и его ценности. В ее основе – «обеспечение роста, обратной связи и ответственности». Она позволяет аккумулировать достижения в профессиональной деятельности за последние три года в портфолио сотрудника и учитывать их при принятии кадровых решений.

Университет Саутгемптона входит в число 24 ведущих университетов Великобритании и занимает 81-е место в рейтинге QS 2015. Одной из особенностей проектирования системы эффективного контракта в британском университете является наличие отдельных карьерных траекторий и нескольких квалификационных групп сотрудников с возможностью перехода на более высокий уровень внутри группы и между ними при выполнении критериев, а также применение прозрачной системы поощрений. Система предусматривает отдельные траектории по направлениям карьерного роста:

- научная деятельность: молодой ученый – научный работник – опытный исследователь;
- преподавательская деятельность: молодой преподаватель – лектор – старший преподаватель – ... – профессор;
- административная, предпринимательская деятельность.

Траектории карьерного роста в университете существуют с целью формирования четкого видения у персонала университета, принятого на работу в соответствии с квалификационными шкалами, того, какие опции развития карьеры для них предус-

⁴ Monash University Strategic Plan 2015. URL: <http://www.monash.edu/about/who/strategic-plan>

мотрены. Траектории карьерного роста также устанавливают общие ожидания и требования по отношению к каждому уровню в рамках квалификационных шкал университета. Внутриквалификационные шкалы разделены на зоны ответственности: базовая и зона повышенной ответственности⁵. Сотрудник может выбрать задания и показатели так называемого повышенного уровня ответственности и получать доплату к основной ставке за выполнение работ в области администрирования, предпринимательства и т.д. Успешное выполнение взятых на себя обязательств дает сотруднику дополнительные возможности карьерного роста, перехода на более высокую должность по ускоренной траектории, а также продвижения на должность руководителя подразделения. Отметим, что плановое продвижение в более высокую зону оплаты труда в рамках каждой шкалы запланировано раз в год – при успешном выполнении текущего эффективного контракта. Вклад в работу, виды деятельности, принципы и объем включенности зависят от траектории карьерного роста, конкретной роли сотрудника, ожидаемых временных затрат (для сотрудников, занимающих неполную ставку), требований к области знаний, требований структурного подразделения и факультета. Предполагается, что все сотрудники, независимо от траектории карьерного роста, будут демонстрировать умения лидерства, управления и вовлеченности.

По мере внедрения систем эффективного контракта в российских университетах мы получили возможность проанализировать и сравнить архитектуру, функционирование и результативность аналогичных систем в вузах России.

К примеру, *Высшая школа экономики* предложила дифференциацию контрактов:

стандартный, преподавательский, исследовательский и контракт профессора-исследователя. Среди механизмов поощрения сотрудников предусмотрены конкурсные механизмы стимулирования академической деятельности (академические надбавки), надбавки за исполнение административных обязанностей, надбавка ректора и другие, включая возможность снижения учебной нагрузки на 25% при сохранении уровня оплаты труда [4; 5].

Уральский федеральный университет разделяет эффективный контракт на образовательный и научный блоки, каждому из которых соответствуют свои критерии результативности. Контракт представлен отдельно для профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников университета, что позволяет учитывать специфику деятельности данных категорий сотрудников при планировании видов работ в соответствии с занимаемой должностью⁶. Коэффициент за выполнение порогового значения эффективности рассчитывается в соответствии с вариантами структуры набранных баллов по направлениям деятельности, баллы начисляются при достижении порогового значения показателя. Само пороговое значение эффективности выполнения показателя складывается из минимально допустимого числа набранных баллов.

Представляется, что система эффективного контракта для НПП ТПУ, предусматривающая минимальное базовое число критериев из полного набора критериев для заданной должности, а также однозначное значение каждого критерия, не требующее дополнительных перерасчетов, является наиболее прозрачной, а выполненные критерии легко поддаются учету.

В качестве основных достоинств внедренного в ТПУ эффективного контракта, отражающих комплексный подход к про-

⁵ University of Southampton. Career Destinations. URL: <http://www.southampton.ac.uk/careers/staff/>

⁶ Сандлер Д.Г. Показатели эффективного контракта ППС. Выступление на заседании Ученого совета 30.11.2015 г. URL: urfu.ru/fileadmin/user_upload/.../Pokazateli_ehffektivnogo_kontrakta_PPS.PPTX

ектированию и реализации данной системы, представим следующие:

- предусмотрены механизмы, обеспечивающие вовлечение всех категорий сотрудников в реализацию проектов развития ТПУ и, как следствие, – в достижение стратегических целей развития университета;
- разработаны критерии и процедуры прозрачной и объективной оценки эффективности труда каждого сотрудника и подразделения университета;
- обеспечены условия повышения ответственности каждого сотрудника за выполнение своих трудовых обязанностей;
- внедрены механизмы, позволяющие обеспечить поступательный карьерный рост любого сотрудника посредством ежегодного выполнения им показателей контракта.

Для университета внедрение данных механизмов соответствует стратегическим приоритетам университета, а также оказывает положительное воздействие на моральный дух сотрудников, что сказывается на сохранности и вовлеченности кадров, обеспечении высокого качества работы.

Первые результаты внедрения системы эффективного контракта

В ТПУ создана и апробирована в течение почти двух лет действия эффективного контракта собственная нормативная база. На данном этапе разработано и актуализировано 27 регламентов учета крите-

риев результативности академической деятельности и качества научной активности.

Подводя итоги первого года внедрения системы эффективного контракта в 2014/15 уч. г., следует отметить, что 747 сотрудников из всего числа НПР выполнили эффективный контракт на 100% или перевыполнили показатели эффективного контракта и получили стимулирующие разовые надбавки за высокую результативность академической деятельности, 238 работникам были вынесены дисциплинарные взыскания за невыполнение показателей контракта [6]. Предварительные данные выполнения эффективного контракта в 2015/16 уч. г. свидетельствуют о значительном увеличении доли НПР, выполнивших контракт на 50% и более, и резком снижении числа сотрудников, выполнивших контракт менее чем на 25%.

Приведем пример значимого результата внедрения эффективного контракта в ТПУ. Так, по итогам пилотирования системы эффективного контракта в 2014/15 уч. г. очевидна положительная динамика роста научных публикаций в качественных зарубежных журналах (табл. 1).

Выполнение показателей результативности сотрудниками ТПУ в рамках индивидуальных эффективных контрактов также дало более глобальный системный эффект. Томский политехнический университет впервые в своей истории вошел в рейтинг Times Higher Education (THE) и занял высокое место в группе 251–300. ТПУ стал

Таблица 1
Динамика роста научных публикаций сотрудников ТПУ в 2015 г.

Увеличение количества статей в базах данных Web of Science или Scopus			
2014 г.		2015 г.	
WoS/Scopus	WoS/Scopus, ИФ>1	WoS/Scopus	WoS/Scopus, ИФ>1
644	158	1777 (↑276 %)	242,7 (↑154 %)

одним из трех российских университетов, попавших в топ-300 данного рейтинга⁷.

Система эффективного контракта для НПР, действующая в ТПУ, носит универсальный характер и может быть внедрена в вузе любого профиля. Реализация системы эффективного контракта на базе университета позволила выделить особенности, описанные выше, и основные риски внедрения, а также предложить способы их минимизации. Одним из рисков внедрения системы становится стремление части сотрудников к перевыполнению отдельных показателей с целью получения дополнительных стимулирующих бонусов в ущерб основным обязанностям. Риски можно минимизировать путем создания сбалансированной системы показателей в сочетании с требованием выполнения базового минимума показателей, охватывающего все основные направления деятельности.

Важным результатом внедрения системы эффективного контракта для сотрудников ТПУ стало появление у ученых, преподавателей и менеджеров ТПУ своей *личной персонализированной дорожной карты*, связанной с показателями эффективности программ развития университета. Для отечественной высшей школы это принципиально новый инструмент, способствующий качественному развитию персонала университета и созданию прозрачной и честной конкурентной среды [7]. *Онлайн-система эффективного контракта* позволяет легко проводить учет выполненных сотрудниками и руководителями показателей. В ближайшей перспективе развития системы – возможность для сотрудников накапливать портфолио достижений. НПР могут использовать этот банк данных для оформления документов при прохождении конкурсных процедур, работы во время испытательного срока или подготовки пакета документов для участия в процедуре

конкурсного отбора на должность, повышения в должности.

Анализируя собственный опыт разработки и внедрения системы эффективного контракта, Томский политехнический университет разработал методические рекомендации для распространения опыта внедрения эффективного контракта в других вузах, а также подготовил консультационный семинар-тренинг для вузов – участников внедрения проекта. Результаты работы системы эффективного контракта для сотрудников ТПУ регулярно докладываются и обсуждаются на заседаниях ассоциации «Глобальные университеты» и рабочих групп Проекта по повышению конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

Выводы

Внедренная в ТПУ новая критериальная система оплаты увязывает размер заработной платы с эффективностью труда сотрудника, использует объективные индикаторы оценки и позволяет легко адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним условиям. В целом система эффективного контракта направлена на:

- обеспечение работы механизмов мотивации и стимулирования каждого сотрудника к выполнению показателей текущей деятельности;
- интеграцию показателей личного профессионального роста и стратегических целей развития университета;
- создание равных стартовых условий для эффективного карьерного проектирования, освоения траектории карьерного роста и выполнения связанных с ними показателей деятельности каждым сотрудником университета;
- создание и обеспечение бесперебойного функционирования системы справед-

⁷ Страница ТПУ в базе Times Higher Education Ranking. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/tomsk-polytechnic-university>

ливого распределения ресурсов в зависимости от объема выполненных работ, занимаемой должности, доли ставки и периода трудовой деятельности. Такой объем работ четко сформулирован и выражен в критериях результативности.

В 2016 г. ТПУ перевел всех своих сотрудников на работу по эффективным контрактам и стал первым среди российских вузов, полностью перешедшим на эту систему.

Литература

1. Чубик П.С. ТПУ первым в РФ перевел всех работников на эффективные контракты. URL: <http://www.riatomsk.ru/article/20160120/tpu-effektivnie-kontrakti/>
2. Чубик П.С. и др. План мероприятий по реализации Программы повышения конкурентоспособности («дорожная карта») федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» на 2013–2020 годы. URL: <http://tpu.ru/today/today/programs/viu/documents/2014/09/08/f85775df99d7cecc5b22905144bd62e6/radaev.pdf>
3. Чубик П.С. Эффективный контракт: вопросы и ответы // За Кадры. 2014. № 6 (3406). URL: <https://za-kadry.tpu.ru/newspaper/article/view?id=7913>
4. Радаев В.В. Реализация эффективного контракта с ППС в форме академических надбавок. URL: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2014/09/08/f85775df99d7cecc5b22905144bd62e6/radaev.pdf>
5. Назарова И.Б. Контракт университета с преподавателем: права и обязанности // Образовательные технологии. 2014. № 3. С. 69–77.
6. Чубик П.С. Первый опыт. Как выполнили показатели эффективных контрактов политехники // За Кадры. 2015. № 12 (3431).
7. Chubik P.S., Lider A.M., Zamyatin S.V., Chubik M.P., Slesarenko I.V., Gonets A.V. System of Effective Contract for Russian University Research and Teaching Staff // EDULEARN 15: Proceedings 7th International Conference on Education and New Learning Technologies, Barcelona, July 6-8, 2015. P. 1746–1753.

Статья поступила в редакцию 28.06.16.

EFFECTIVE CONTRACT SYSTEM FOR UNIVERSITY RESEARCH AND TEACHING STAFF

CHUBIK Petr S. – Dr. Sci. (Technical), Prof., Rector, National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia. E-mail: rector@tpu.ru

LIDER Andrey M. – Cand. Sci. (Physics), Assoc. Prof., Deputy-First Vice-Rector, Head of Development Programmes Office, National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia. E-mail: lider@tpu.ru

ZAMYATIN Sergey V. – Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof., Deputy Vice-Rector for Research and Innovations, National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia. E-mail: zamsv@tpu.ru

CHUBIK Maksim P. – Cand. Sci. (Medical), Assoc. Prof., Director of Center for Monitoring and Research Surveys, National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia. E-mail: mchubik@tpu.ru

KIRYANOVA Liliya G. – Cand. Sci. (Philosophy), Assoc. Prof., Head of the Communication Policy Division, National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia. E-mail: kiryanova@tpu.ru

SLESARENKO Inga V. – Cand. Sci. (Pedagogy), Assoc. Prof., Leading Expert of Center for Monitoring and Research Surveys, National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia. E-mail: slessare@tpu.ru

Abstract. The article reports on experience of the effective contract system implementation for research and teaching staff at National Research Tomsk Polytechnic University. The system

includes variable set of key performance indicators and incentives related to the contract. The system of effective contract is aimed at facilitating staff motivation to enhance performance efficiency and meeting key performance indicators of the Programme for Promoting the Competitiveness of the university by transforming the goals and tasks of the Programme into the goals and tasks of each research and teaching staff member.

Keywords: Tomsk Polytechnic University, pay scale, effective contract, key performance indicators, teaching and research staff

Cite as: Chubik, P.S., Lider, A.M., Zamyatin, S.V., Chubik, M.P., Kiryanova, L.G., Slesarenko, I.V. (2016). [Effective Contract System for University Research and Teaching Staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 8-9 (204), pp. 5-14. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Chubik, P.S. TPU pervym v RF perevel vseh rabotnikov na effektivnye kontrakty [TPU is the First University in Russia to Transfer its Employees to Effective Contract]. Available at: <http://www.riatomsk.ru/article/20160120/tpu-effektivnie-kontrakty/> (In Russ.)
2. Chubik, P.S., et al. Plan meropriyatii po realizatsii Programmy povysheniya konkurentosposobnosti ("dorozhnaya karta") federalnogo gosudarstvennogo avtonomnogo obrazovatel'nogo uchrezhdeniya vysshego obrazovaniya "Natsionalnyi issledovatel'skii Tomskii politekhnicheskii universitet" na 2013–2020 gody [Action Plan on the Implementation of National Research Tomsk Polytechnic University Programme for Promoting the Competitiveness (roadmap) for 2013–2020]. Available at: <http://tpu.ru/today/today/programs/viu/> (In Russ.)
3. Chubik, P.S. (2014). [Effective Contract: Questions and Answers]. Newspaper *Za Kadry* No. 6 (3406). Available at: <https://za-kadry.tpu.ru/newspaper/article/view?id=7913> (In Russ.)
4. Radaev, V.V. [Effective Contract Implementation for Teaching Staff in the Format of Academic Raise]. Available at: <http://www.kspu.ru/upload/documents/2014/09/08/f85775df99d7cecc5b22905144bd62e6/radaev.pdf> (In Russ.)
5. Nazarova, I.B. (2014). [University-Teacher Contract: Rights and Liabilities]. *Obrazovatelnye tekhnologii* [Educational Technologies]. No. 3, pp. 69–77. (In Russ.)
6. Chubik, P.S. (2015). [First Trial. How TPU Staff Met Requirements of Effective Contract]. Newspaper *Za Kadry*. No. 12 (3431). (In Russ.)
7. Chubik, P.S., Lider, A.M., Zamyatin, S.V., Chubik, M.P., Slesarenko, I.V., Gonets, A.V. (2015). System of Effective Contract for Russian University Research and Teaching Staff. *EDULEARN 15. Proc. 7th Int. Conf. on Education and New Learning Technologies*. Barcelona, July 6–8, pp. 1746–1753 (In Eng.)

The paper was submitted 28.06.16.

