

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ КАК ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ¹

Е.В. МИХАЛКИНА,

доктор экономических наук, профессор,
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону,
e-mail: mikhalkina_e@mail.ru;

В.А. АЛЕШИН,

доктор экономических наук, профессор,
Южный федеральный университет, г. Ростов-на-Дону,
e-mail: va.aleshin@sfedu.ru

В статье представлено концептуальное понимание содержания, институциональных основ реализации эффективного контракта как управленческой технологии. Отражен процесс формирования эффективного контракта в системе высшего образования, показано, что эффективный контракт может выступать инструментом управления кадровым потенциалом образовательных организаций. Это, в свою очередь, позволит в рамках внутренней кадровой политики сформировать управляемую систему мотивации и стимулирования труда основного персонала (научно-педагогических работников) и развивать в дальнейшем концепцию кадрового аудита, т. е. методики измерения степени достижения научными и педагогическими работниками академических результатов деятельности, включая научные и образовательные проекты. Дана характеристика контрактной системы реализации социально-трудовых отношений в вузе, выявлены административно-управленческие и общие академические преимущества от внедрения эффективного контракта в высшей школе.

Ключевые слова: эффективный контракт; социально-трудовые отношения; научно-педагогические работники; институционализация социально-трудовых отношений; система оплаты труда; мотивация и стимулирование труда.

EFFECTIVE CONTRACT AS AN INSTITUTE OF THE SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN HIGHER EDUCATION

E.V. MIKHALKINA,

Doctor of Economics (DSc), Professor,
Southern Federal University, Rostov-on-Don,
e-mail: mikhalkina_e@mail.ru;

V.A. ALESHIN,

Doctor of Economics (DSc), Professor,
Southern Federal University, Rostov-on-Don,
e-mail: va.aleshin@sfedu.ru

¹ Статья выполнена в рамках внутреннего гранта ЮФУ № 213-01-24/2013-173 от 30.04.2013, тема «Периферийные регионы с многоукладной экономикой в сетях глобализации в условиях асимметричных практик рыночного регулирования: стратегии и риски модернизации».

The authors present the concept and institutional bases of effective contract as a management technology. The process of effective contract formation in higher school is depicted; the significance of effective contract as an instrument of personnel capacity administration in educational institutions is revealed. This, in turn, justifies creation of controllable labor motivation and stimulation system within the personnel policy framework towards research and educational personnel, which is primary staff in higher school. As a result, the concept of personnel audit, which is the method of academic achievements estimation, is supposed to be elaborated. Description of the contract system of social and labor relations in higher school is given by the author; both administrative and academic benefits attended on effective contract implementation in higher school are listed.

Keywords: *effective contract; social and labor relations; research and educational personnel; institutionalization of social and labor relations; salary system; motivation and stimulation of labor.*

JEL classification: *J21, J38, J41.*

Современный этап развития социально-трудовых отношений и в материальной, и в нематериальной сфере характеризуется новым институциональным сопровождением – введением эффективных контрактов. Этой проблеме и будет посвящена данная статья. Прежде чем раскрывать содержание и алгоритм процедуры введения эффективного контракта, необходимо определить общую концепцию формирования и применения данного инструмента регулирования социально-трудовых отношений, выявить его объектную основу, сущностно-функциональную роль субъектов реализации эффективных контрактов, преимущества и возможные проблемы внедрения этой новой институциональной формы в системе найма и оценки работников.

В практике реализации трудовых отношений развитых стран давно укоренились идеи увязки результатов труда (как коллективных, так и индивидуальных) с результатами деятельности всей организации. Отметим, что введение эффективных контрактов как элемента институционализации трудовых отношений становится особенно актуальным в связи с развитием системы оплаты труда, основанной не на формальных показателях трудовой деятельности (количество отработанных чел./часов), а на конкретных достижениях и системе мотивации как трудового коллектива в целом, так и отдельных его участников. Политика современных эффективных компаний предусматривает установление двух типов оплаты труда:

- стандартного типа оплаты труда, основанного на функционале должности (профессии) во избежание нарушения принципа равной оплаты за равный труд;
- индивидуального типа оплаты труда, устанавливаемого конкретному сотруднику и фиксируемого в трудовом договоре.

При формировании стандартного оклада по штатной позиции учитывается грейд должности и текущая стоимость данной должности на рынке труда конкретного региона.

При формировании индивидуального оклада помимо грейдирования осуществляется оценка работы сотрудника и уровня развития его компетенций и навыков, необходимых для выполнения соответствующих обязанностей в рамках конкретной должности. Отметим, что грейды – это уровни должностей в компании, как правило, определяемые в процессе оценки должностей. Каждому грейду соответствует интервал заработной платы, размеры премирования и льготы, предусмотренные социальной внутрикорпоративной политикой компании. Таким образом, применение индивидуального типа оплаты труда как раз и иллюстрирует пример найма и последующей оценки результатов деятельности сотрудника по принципу эффективного контракта.

Теоретическим обоснованием введения эффективного контракта является устоявшийся в экономической науке синтез концепций эффективной заработной платы, объединяющей принцип внутрифирменной организации оплаты труда и принцип, основанный на влиянии факторов внешней среды и применении комплексного подхода к системе управления мотивацией и удовлетворенностью трудом работников. Согласно Э. Лоулера, в системе современного менеджмента происходит трансформация системы управления вознаграждениями в систему управления конкурентными характеристиками работника, его компетенциями, что, по сути, выражается в становлении индивидуализированного типа оплаты труда (Lawler, 1994. P. 3–15). Данный подход отражает прямую зависимость результатов труда от достижения стратегических целей ор-

ганизации, что в конечном счете выражается в размерах вознаграждения за труд. Эти теоретические принципы и определяют новую институциональную форму реализации социально-трудовых отношений – «эффективный контракт», в соответствии с которым должен формироваться перечень ключевых показателей эффективности труда работников любой организации. В основе разработки показателей эффективности лежит концепция системы сбалансированных показателей, предложенная в 1990-х гг. Р. Капланом и Д. Нортонем (Каплан, Нортон, 2003).

Этим проблемам был посвящен цикл статей авторов, в частности, проблемам трансформации концепции заработной платы (Михалкина, Скачкова, 2012. С. 5–10), формированию новой системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (Михалкина, Скачкова, 2013. С. 48–60), организации и нормированию труда (Михалкина, Скачкова, Гапоненко, 2012. С. 38–50). Попытки выявить институциональную природу академического контракта предприняты Курбатовой М., Левиным С. (Курбатова, Левин, 2013. С. 55–80). Концептуальная модель формирования эффективного контракта на основе системы сбалансированных показателей деятельности образовательной организации (Южного федерального университета) показана на рис. 1.

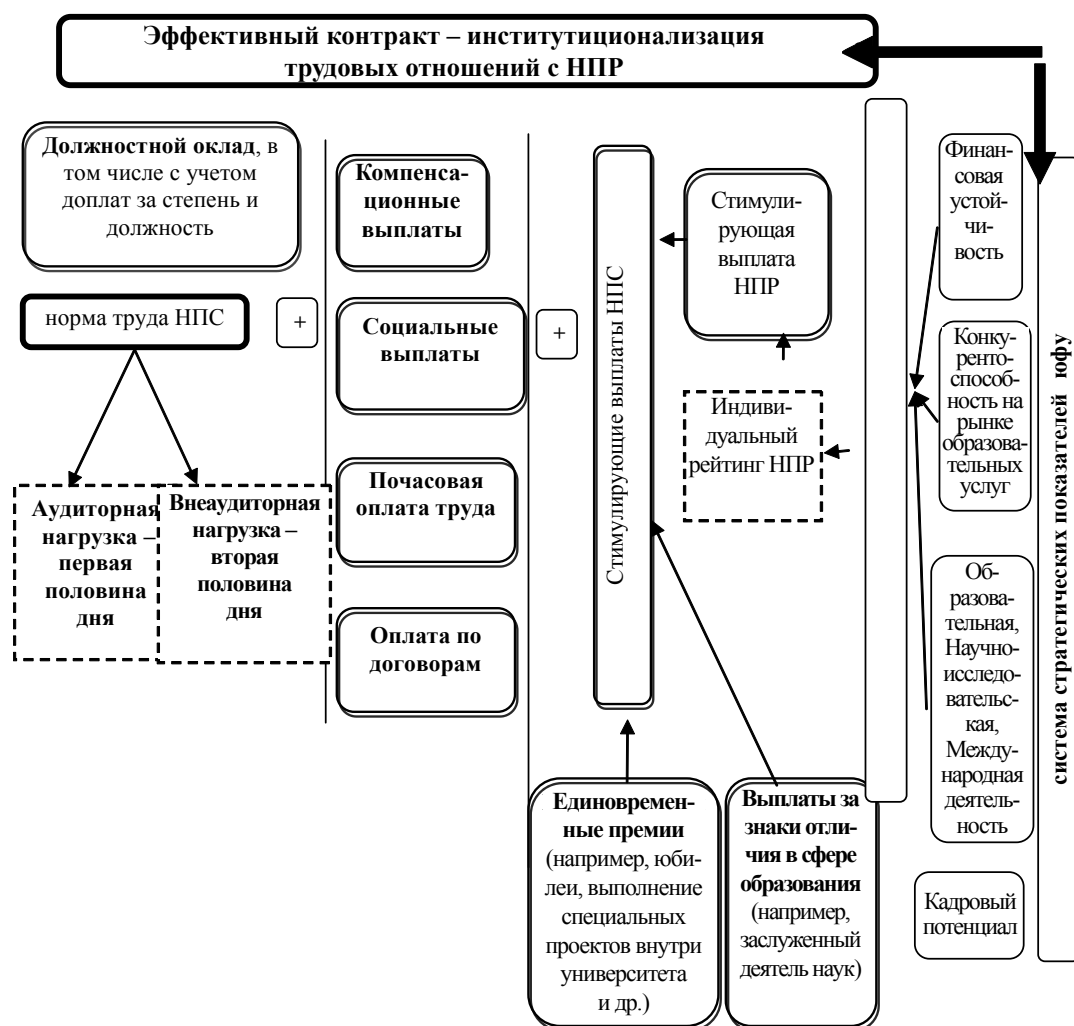


Рис. 1. Формирование эффективного контракта на основе системы сбалансированных показателей деятельности образовательной организации (на примере Южного федерального университета)

Данная концептуальная модель иллюстрирует возможности достижения равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

Введение эффективного контракта как института регулирования и управления социально-трудовыми отношениями является закономерным и последовательным шагом в цепи управляемого воздействия на процесс предоставления услуг в сфере нематериального производства. Проблемы обеспечения качества образовательных (медицинских и др.) услуг, развитие кадрового потенциала, совершенствование процессов найма, оценки результатов труда, уровня удовлетворенности и мотивации работников закономерно ведут к оформлению трудовых отношений с работниками таким образом, чтобы установить зависимость оплаты труда от показателей, критериев и условий осуществления трудового процесса. Кроме того, эффективный контракт позволит сделать социально-трудовые отношения в сфере нематериального производства управляемыми, создать условия для повышения результативности академического труда. Так, государство инвестирует в систему образования, в том числе и в высшее образование, вполне сопоставимые средства со странами ОЭСР (табл. 1), но при этом в систему международного академического рейтинга QS World University Rankings в 2013 г. попали лишь 18 российских вузов (*Российские вузы в мировом рейтинге QS*). Однако, согласно требованию Указа Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597, для обеспечения конкурентоспособности на мировом рынке высшего образования к 2020 г. должны попасть в топ-100 мировых рейтингов университетов не менее 5 российских вузов.

Таблица 1

**Сравнительные данные по расходам на высшее образование
в странах ОЭСР и в России по данным на 2010 г.**

Показатель	Страны ОЭСР	Россия
Расходы на высшее образование, в % от ВВП	1,4	1,4
Все третичное образование без расходов на НИОКР в расчете на одного учащегося, долл. по ППС	22 744	7 039
Государственные источники финансирования в целом на все уровни образования, в % от всех источников	83,6	84,2
Государственное финансирование третичного образования, в %	68,2	64,2

Источник: (Министерство финансов РФ...)

Институциональные основы формирования эффективных контрактов – обзор нормативно-правовых актов

Эффективная управляемость трудовым процессом в системе образования, в частности в системе высшего профессионального образования, обеспечивается последовательной реализацией комплекса мер, направленных на мотивацию и стимулирование труда научно-педагогических работников. Попытки алгоритмизировать управление трудовым процессом в системе высшего образования заключаются в следующем.

Во-первых, с 2008 г. начался процесс совершенствования системы оплаты труда. В соответствии с постановлением Правительства РФ от 5 августа 2008 № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов...» с 1 декабря 2008 г. во всех федеральных бюджетных учреждениях введены новые системы оплаты труда. Соответственно были внесены изменения и в профессионально-квалификационные группы работников высшего образования и работников сферы научных исследований (*Приказ Министерства здравоохранения..., 2008а, 2008б*). Однако существенного изменения размеров заработной платы работников в сфере образования за период с 2008 по 2012 гг. не произошло (табл. 2).

Введение новых систем оплаты труда в государственных учреждениях, безусловно, повлияло на рост заработной платы работников в сфере образования, на фоне небольшого снижения численности персонала. Но, как видно из табл. 2, соотношение средней заработной платы работников сферы образования и средней по экономике заработной платы не улучшилось, и это не позволило добиться существенного повышения престижности и привлекательности профессий в сфере образования. По-прежнему актуальной для российских преподавателей остается проблема совмещения занятости, что ограничивает академическую свободу и является прямой угрозой качеству и эффективности академической деятельности. Проблемы формирования академического вознаграждения за труд являются ключевыми в исследованиях современных ученых-экономистов (*Альтбах и др.,*

2012) и заслуживают внимания при проведении анализа условий трудовой мотивации, методов стимулирования и оплаты труда НПП в системе высшего образования.

Таблица 2

Динамика заработной платы работников в сфере образования с 2008 по 2012 гг.
(Росстат, 2012. С. 131; Росстат, 2010. С. 61; Росстат, 2011. С. 85)

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012
Численность работников сферы образования, занятых на основной работе, млн человек	6,38	6,69	6,56	6,23	6,4
В % к 2008 г.	100	104,9	102,8	97,6	100
Среднемесячная начисленная заработная плата в сфере образования в РФ, руб.	11 317	13 294	14 075	15 816	19 213
В % к 2008 г.	100	117	124	140	170
Средняя заработная плата по экономике РФ	17 304	18 724	21 007	23 606	26 319
В % к средней заработной плате по экономике РФ	65,4	71	67	67	73

Институциональную основу модернизации системы оплаты труда в образовательных учреждениях составили:

1. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда при оказании государственных (муниципальных) услуг на 2012–2018 гг.
2. Показатели оценки эффективности деятельности ФГОУ ВПО Минобрнауки РФ.
3. Международные рейтинги.
4. Стратегия развития учебных заведений.

Комплексный подход, представленный в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда при оказании государственных услуг (*Приказ Министерства здравоохранения..., 2008а*), к формированию системы оплаты труда позволяет реализовать более гибкий механизм регулирования оплаты труда в зависимости от квалификации работников и сложности труда, существенно расширить самостоятельность учреждений в решении вопросов оплаты труда работников с одновременным повышением ответственности руководителей учреждения, повысить роль стимулирующих выплат, которые в настоящее время составляют в федеральных государственных учреждениях до половины от заработной платы в целом, в государственных учреждениях субъектов Российской Федерации и муниципальных учреждениях – до 40 %.

Внутренняя реорганизационная политика Южного федерального университета, а также комплексная государственная политика поддержки уровня доходов в системе образования позволили не только довести уровень заработной платы до среднего по России, но и существенно его повысить для основного профессорско-преподавательского состава (табл. 3).

Таблица 3

Динамика роста заработной платы ППС ЮФУ с 1.01.2012 по 1.10.2013

Должности ППС и квалификационные уровни (КУ)		1.01.2012	1.09.2012	1.10.2012	1.09.2013	1.10.2013	% роста к 1.01.2012
1 КУ	Ассистент, б/с	7 269	10 000	10 750	14 513	15 311	210,63
	Ассистент, к.н.	10 269	13 000	13 750	18 563	19 583	190,7
2 КУ	Ст. препод., б/с	7 559	11 000	11 810	15 944	16 820	222,52
	Ст. препод, к.н.	10 559	14 000	14 810	19 994	21 093	199,76
3 КУ	Доцент, б/с	10 685	16 800	17 958	24 243	25 577	239,37
	Доцент, к.н.	13 685	19 800	20 958	28 293	29 849	218,12
	Доцент, д.н.	17 685	23 800	24 958	33 693	35 546	201,1
4 КУ	Профессор, к.н.	16 955	23 800	25 198	34 017	35 888	211,67
	Профессор, д.н.	20 955	27 800	29 198	39 417	41 585	198,45
5 КУ	Зав.каф., к.н.	21 754	24 500	25 940	40 519	42 748	196,5
	Зав.каф., д.н.	25 754	28 500	29 940	45 919	48 445	188,1
6 КУ	Декан, к.н.	52 624	53 900	55 400	69 850	73 692	140
	Декан, д.н.	56 624	57 900	59 400	75 520	79 674	140,71

Во-вторых, следующим закономерным этапом продвижения к эффективному контракту является введение системы нормирования труда. В связи с ростом заработной платы, выполнением указов Президента, достижением показателей развития ЮФУ в рамках Программы развития, должны быть пересмотрены минимальные индивидуальные нормативы трудозатрат по видам деятельности научно-педагогических сотрудников. Для универсального нормирования трудозатрат преподавателя с учетом первой и второй половины рабочего времени необходима разработка нового федерального документа, содержащего в себе рекомендации по нормам времени для расчета объема и распределения учебной работы в соответствии с новыми ФГОС в сфере высшего образования, либо разработка единой отраслевой методики проведения исследования в области установления норм времени, которой могли бы воспользоваться вузы и самостоятельно сформировать собственные системы должностных окладов НПП. Большинство высших учебных заведений пошли именно по собственному пути развития кадровой политики.

Продуманная и четко алгоритмизированная кадровая политика – это есть политика продвижения к эффективному контракту. В Южном федеральном университете она обеспечивается последовательной реализацией следующих этапов:

- комплексной политикой повышения заработной платы;
- разработкой системы оплаты труда, включающей базовый оклад, компенсационные и стимулирующие выплаты;
- введением балльно-рейтинговой системы расчета стимулирующих выплат НПП;
- разработкой системы нормирования труда, включающей индивидуальные нормы выполнения различных видов педагогической деятельности (учебная, учебно-методическая, научно-исследовательская, организационно-методическая, воспитательная) с учетом профессионально-квалификационных групп и квалификационных уровней;
- разработкой индивидуальных нормативов труда для формирования структуры эффективного контракта по должностям и квалификационным уровням.

В целом нормативно-правовую основу разработки системы эффективных контрактов составляют:

- Трудовой кодекс РФ;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;
- Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы;
- ФЗ № 273 от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации»;
- Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р об утверждении «Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 – 2018 годы»;
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 января 2013 г. № 21 «О методических рекомендациях по разработке органами исполнительной власти субъектов РФ планов мероприятий (региональных «дорожных карт») «повышение эффективности и качества услуг в сфере социального обслуживания населения (2013 - 2018 гг.)»;
- Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
- План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г. № 2620-р);
- Локальные целевые программы развития системы образования, принимаемые на уровне субъектов Федерации;
- Локальные нормативно-правовые акты ЮФУ (Положение об оплате труда работников ЮФУ, Положение о нормировании труда работников ЮФУ и др.).

В Трудовом кодексе РФ изложены общие вопросы регулирования социально-трудовых отношений.

В законе об образовании, вступившем в силу с 1 сентября 2013 г., прямой формулировки об эффективности и контрактности отношений между работником и образовательной организацией нет. Имеется лишь косвенное упоминание о задачах повышения эффективности организации образовательной деятельности и использовании бюджетных средств: «Государственно-частное партнерство в сфере образования осуществляется в целях повышения качества образования, более полного удовлетворения потребностей в образовании, а также эффективного использования бюджетных средств...».

В Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда указывается на то, что в отношении каждого работника должны быть уточнены и конкретизированы его трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, установлен размер вознаграждения, а также размер поощрения за достижение коллективных результатов труда. Также представлена примерная форма трудового договора с работником государственного (муниципального) учреждения. В Программе дано определение эффективного контракта: «Эффективный контракт – это 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 услуг, а также меры социальной поддержки» (*Программа поэтапного совершенствования...*, 2012). Согласно Программе трудовые отношения, основанные на утвержденных учредителем государственным задании и целевых показателях эффективности работы, осуществляемые в соответствии с установленным порядком оплаты и нормирования труда, являются управляемыми и способствующими наиболее полной реализации должностных обязанностей, показателей и задач стратегического развития. Такое представление о системе организации социально-трудовых отношений позволяет охватить весь обширный круг процессов и связей, возникающих по поводу участия субъектов экономики (работников, работодателей, профсоюзов, государства) в общественном производстве.

В современной экономике труда укоренились определенные подходы к определению социально-трудовых отношений. В зарубежной литературе в основном преобладает узкая трактовка и используется термин «трудовые отношения», под которыми понимается система отношений, возникающих между людьми на разных уровнях: между работниками и работодателями, между представителями различных групп работников и государственными и международными организациями (*Green, 1994. P. 1*). В российской научной литературе преимущественно понятие «социально-трудовые отношения», подчеркивающее отражение социально ориентированного, гуманитарного подхода, а также влияние факторов социальной глобализации, таких сфер человеческой и общественной деятельности, как политика, мораль, этика, право, культура и пр.

В этой связи эффективный контракт является этапом регламентации и регулирования трудовых отношений и встраивается в многоуровневый комплексный механизм управления мотивацией и стимулированием труда работников системы образования.

В Государственной программе РФ «Развитие образования на 2013–2020 годы» используется понятие «эффективный контракт с педагогами всех уровней образования», делается акцент не только на высокий уровень оплаты их труда, но и повышение качества образовательных услуг.

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года также упоминается об эффективном контракте, как закономерном процессе введения новой системы оплаты труда на всех уровнях образования.

Большое значение в формировании общей концепции развития эффективного контракта как институциональной формы представления социально-трудовых отношений отводится роли конкретных образовательных организаций в разработке локальных нормативно-правовых актов, определяющих как систему оплаты труда работников, так и условия социального развития и выполнения стратегических задач образовательной организации.

Сущность, структура и преимущества применения эффективного контракта в высшей школе

Эффективный контракт является особым инструментом реализации социально-трудовых отношений в вузе, поскольку предмет эффективного контракта реализуется за рамками трудового договора. Как было отмечено выше, целью введения эффективного контракта является обеспечение управляемости мотивацией и стимулированием труда работников системы образования, в частности, высшей школы.

Эффективный контракт как инструмент управления кадровым потенциалом бюджетных образовательных организаций позволит сформировать мотивацию основного персонала не просто с точки зрения реализации эффективной педагогической деятельности, а прежде всего обеспечит такой размер оплаты труда, который позволит сконцентрировать усилия работника на достижении корпоративных результатов, измеряемых конкретными показателями (международные рейтинги, показатели эффективности вузов, стратегические направления развития и др.).

В этом смысле важно понимать, что, во-первых, показатели (результаты) деятельности должны быть измеримыми (количество научных публикаций, размещенных в РИНЦ, в Scopus и Web of Science, процент трудоустроенных студентов после окончания основной образовательной программы и др.). Причем, необходимо различать индивидуальные показатели и групповые. Во-вторых, эффективный контракт может применяться в отношении только конкретной группы основного персонала. Технологически сложно определить ключевые показатели эффективности для всех должностей квалификационных уровней. На первом этапе необходимо выбрать только наиболее значимые и ключевые должности, например, в отношении основного персонала это могут быть профессора, заведующие кафедрами и деканы факультетов.

Разработка системы рейтинговых показателей должна опираться на приоритеты в области современного образования, выполнение конкретных задач и реализацию функций, имеющих первостепенное значение для работодателя. В этом смысле рейтинговая система должна быть гибкой, прозрачной и легкоуправляемой.

В частности, в Южном федеральном университете применяются показатели оценки результативности деятельности основного персонала за продвижение бренда вуза и индивидуализацию работы со студентами. В качестве основного персонала в Южном федеральном университете выступают научно-педагогические работники (НПР), уже участвующие в реализации системы стимулирования в рамках достижения ключевых индикаторов университета. На основе корпоративной стратегической карты была разработана балльно-факторная таблица, которая включает перечень ключевых показателей эффективности деятельности НПР, увязанных со стратегическими показателями программы развития университета: весовые коэффициенты; коэффициент сложности и количество баллов по каждому показателю. Далее осуществляется расчет стимулирующей выплаты для сотрудников из числа НПР на основе количества баллов, набранных сотрудниками за период начисления стимулирующей выплаты в соответствии с результатами заполнения балльно-факторной таблицы, и «стоимости» одного балла, рассчитанной путем деления общей суммы денежных средств, направляемых на выплату надбавок, на общее число баллов, набранное всеми сотрудниками университета. Система рейтингования встроена в единое информационное пространство Южного федерального университета, каждый сотрудник имеет доступ в свой персональный кабинет, где вносятся все индивидуальные достижения, фиксируются подтверждающие документы, сноски на интернет-ресурсы и пр. Такая система позволяет на основе интернет-системы осуществлять мониторинг результативности научной деятельности структурных подразделений и основного персонала, проводить анализ результативности системы с использованием корреляционно-регрессионной модели зависимости ключевых показателей, позволяющей оценить их влияние на степень достижения поставленной цели.

В-третьих, эффективный контракт должен содержать наиболее значимые показатели деятельности, причем только путем научного экспериментального анализа можно выявить группу показателей, влияющих на стимулирование трудовой функции. Это в свою очередь позволит определить эффективную долю стимулирующей выплаты в общем размере оплаты труда основного персонала.

Главный вопрос, связанный с внедрением эффективного контракта в систему управления социально-трудовыми отношениями в сфере нематериального производства, состоит в определении регламента и структуры контракта. На наш взгляд, структура эффективного контракта должна включать:

- описание должностных обязанностей работника;
- сроки исполнения (причем сроки контракта могут не совпадать со сроками основного трудового договора);
- показатели и критерии оценки эффективности деятельности;
- условия и размер оплаты труда;
- меры социальной поддержки работника (развернутый социальный пакет).

Введение эффективного контракта в системе образования позволит систематизировать кадровые процессы, привести процедуры оценки результатов труда к нормам эффективно развивающихся компаний. Безусловно, необходимо учитывать специфику преподавательского труда, результаты которого часто не поддаются количественному измерению, например, если речь идет о творческом процессе, процессе воспитания личностных качеств у учащихся, развитии одаренности и способностей к генерации новых идей. Поэтому, как правило, традиционно применяемые технологии оценки основного персонала не могут быть напрямую заимствованы у корпоративного сектора

экономики. Вместе с тем внедрение эффективного контракта позволит сделать первые шаги по пути формирования политики управления кадровым потенциалом в высшей школе.

Преимущества от использования эффективного контракта в системе образования, на наш взгляд, можно классифицировать на административные и академические (табл. 4). Важнейшим преимуществом выступает возможность управления системой мотивации и стимулирования труда на внутреннем рынке академического труда. Академический труд, по нашему мнению, обладает определенными признаками, позволяющими детерминировать его как объект регулирования со стороны внутреннего рынка труда. Так как внутренний рынок, по определению П. Доринджера и М. Пайора представляет собой «систему внутриорганизационных административных регламентов, правил и отношений, в рамках которых осуществляется распределение трудовых ресурсов и формируется заработная плата» (*Doeringer, Piore, 1971. P. 3*), то целесообразно выделить признаки академического труда как объекта применения эффективного контракта в системе социально-трудовых отношений, а именно:

- творческий характер трудовой функции;
- креативность;
- возможность демонстрации оппортунистического поведения при низкой вовлеченности в результаты труда;
- наличие двойного вознаграждения за труд (социальный статус и свободное время, с одной стороны, и заработная плата, включающая стимулирующие выплаты, с другой);
- интегрированность академического работника в профессиональное сообщество (коммуникативность);
- наличие особенных поведенческих моделей работников (профессор, обладающий репутационным ресурсом; доценты, ведущие образовательную и научную деятельность; преподаватели, имеющие большую аудиторную нагрузку).

Если академический труд является объектом эффективного контракта, то его носитель, преподаватель, субъектом. Но тогда возникает вопрос, все ли преподаватели являются субъектами эффективного контракта. Нет, не все, а только те, которые способны привести в соответствие результаты своей деятельности (образовательной или научной) со стратегическими целями и задачами развития вуза.

Таблица 4

Преимущества эффективного контракта как инструмента управления социально-трудовыми отношениями в системе высшего образования

Административно-управленческие преимущества	Академические преимущества
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Управляемая система мотивации и стимулирования труда НПП (личные кабинеты, индивидуальный рейтинг и др.) ▪ Конкретизация должностных обязанностей НПП, показателей и критериев оценки эффективности их деятельности ▪ Комплексная модернизация системы социально-трудовых отношений в вузах, включающая кадровый аудит и внутренний маркетинг ▪ Создание условий для конкуренции между НПП ▪ Повышение качества управления персоналом ▪ Прозрачность, информативность и справедливость стимулирующих выплат ▪ Вовлеченность НПП в реализацию стратегии вуза ▪ Единое понимание условий получения вознаграждения за результаты труда работодателями и работниками 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Активизация участия основного персонала (НПП) в исследованиях и разработках (проекты, гранты и хоздоговоры) ▪ Повышение индивидуальной ответственности за результаты образовательной и научной деятельности ▪ Участие в системах повышения квалификации основного персонала ▪ Вовлеченность студентов и основного персонала в фундаментальные и прикладные исследования ▪ Оптимизация учебной нагрузки основного персонала за счет введения системы внутреннего учета и нормирования труда НПП ▪ Повышение качества образовательных услуг ▪ Развитие кадрового потенциала за счет внутреннего резерва (инбридинг) ▪ Развитие академической мобильности и привлечение профессионалов

В целом, среднесрочными результатами применения эффективного контракта как институциональной формы реализации социально-трудовых отношений в высшей школе могут стать:

- конкурентоспособный уровень заработной платы;
- управляемый механизм повышения кадрового потенциала в системе высшего профессионального образования;
- активное участие основного персонала в разработках;
- формирование системы повышения квалификации основного персонала, ориентированной на академические показатели;
- вовлеченность студентов в фундаментальные и прикладные исследования;
- высокий процент трудоустройства выпускников по специальности;
- учет соответствующих видов работ при расчете и оптимизации учебной нагрузки основного персонала.

Применение эффективного контракта будет способствовать реорганизации системы кадрового управления высших учебных заведений, расширению функционала управления кадрами (от рутинной деятельности по подбору и найму работников на основе контрактной системы до перспективной, включающей оценку, продвижение и развитие НПП).

Очевидны и первые системные последствия от введения эффективного контракта, которые сводятся к формированию новых стандартов профессиональной деятельности, мобильности и обновлению состава НПП, развитию внутрикорпоративной мотивации и стимулированию труда педагогических и научных работников, моделированию внутреннего академического рынка труда и построению эффективной кадровой политики, ориентированной не только на прием работников на конкурсной основе, но и на оценку, развитие, продвижение и мотивацию основного персонала – научно-педагогических работников.

ЛИТЕРАТУРА

Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования на 2013–2020 годы» (Распоряжение от 22 ноября 2012 г. № 2148-р). Доступно на: <http://минобрнауки.рф/документы/2882>.

Альтбах Ф., Райсберг Л., Юджевич М., Андрушак Г., Пачеко И. (ред.) (2012). Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 439 с.

Каплан Р., Нортон Д. (2003). Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес.

Курбатова М., Левин С. (2013). Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // *Журнал институциональных исследований*, т. 5, № 1, с. 55–80.

Министерство финансов РФ. Доступно на: <http://www1.minfin.ru/ru/reforms/budget/>

Михалкина Е.В., Скачкова Л.С. (2013). Концепция новой системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности в учреждениях высшего профессионального образования // *Мотивация и оплата труда*, № 1, с. 48–60.

Михалкина Е.В., Скачкова Л.С. (2012). Трансформация концепции формирования заработной платы: от простого вознаграждения за труд до эффективных моделей стимулирования труда // *TERRA ECONOMICUS*, т. 10, № 4, ч. 3, с. 5–10.

Михалкина Е.В., Скачкова Л.С., Гапоненко Н.В. (2012). Нормирование труда в вузах: анализ норм труда профессорско-преподавательского состава // *Кадровик*, № 7, с. 38–50.

Постановление Правительства РФ № 583 от 5.08.08 г. с последующими изменениями // *Российская газета* – Федеральный выпуск № 4727 от 13 августа 2008 г.

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 05.05.2008 г. № 217н «Об утверждении профессионально-квалификационных групп должностей работников высшего и дополнительного профессионального образования». Доступно на: <http://www.gosfinansy.ru/docs/16388/>.

Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 03.07.2008 г. № 305н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп работников сферы научных исследований и разработок». Доступно на: http://zakon.scli.ru/ru/legal_texts/legislation_RF/printable.php?do4=document&id4=aa52638b-4565-4332-b6a3-d81ebd4d6c03.

Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы (распоряжение от 26 ноября 2012 года № 2190-р. Доступно на: government.ru/media/2012/12/3/53715/.../2190R.doc).

- Российские вузы в мировом рейтинге QS*. Доступно на: http://ria.ru/sn_edu/20130910/961986852.html.
- Росстат* (2012). Россия в цифрах – 2012. Стат.сб. М.
- Росстат* (2011). Труд и занятость в России. 2011. Стат. сб. М.
- Росстат* (2010). Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований). 2010. Стат.сб. М.
- Трудовой кодекс РФ*. Доступно на: <http://www.trkodeks.ru/>.
- Doeringer P.P., Piore M.J.* (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA; D.C. Heath and Co.
- Green G.N.* (1994). *Industrial relation. Text and Case Studies*. Pitman Publishing.
- Lawler E.E.* (1994). From job-based to competency-based organizations // *Journal of Organizational Behavior*, no. 15(1).

REFERENCES

- Altbakh F., Raisberg L., Yudkevich M., Andrushak G., Pachenko I. (ред.)* (2012). How is the professors' work paid? Global comparison of the remuneration system and the contract one. Moscow: Higher School of Economics Publ., 439 p. (In Russian.)
- Government Resolution of the Russian Federation no. 583 from 5.08.08* (with further redaction). *Rossiyskaya Gazeta* – The Federal Edition no. 4727 from 13.08.2008. (In Russian.)
- Kaplan R. and Norton D.* (2003). Balanced system of indicators. From strategy towards action. Moscow: Olimp-Business. (In Russian.)
- Kurbatova M. and Levin S.* (2013). Effective contract in higher education system of the Russian Federation: theoretical approaches and peculiarities of institutional design. *Journal of Institutional Studies*, vol. 5, no. 1, pp. 55–80. (In Russian.)
- Labour Code of the Russian Federation*. Available at: <http://www.trkodeks.ru/> (In Russian.)
- Ministry of Finance of the Russian Federation*. Available at: <http://www1.minfin.ru/ru/reforms/budget/> (In Russian.)
- Mikhalkina E.V. and Skachkova L.S.* (2013). New labor remuneration system concept based on key indicators of effectiveness in institutions of higher professional education. *Motivatsiya i oplata truda*, no. 1, pp. 48–60. (In Russian.)
- Mikhalkina E.V. and Skachkova L.S.* (2012). The transformation of the wage formation concept from simple remuneration to effective models of labor stimulation. *TERRA ECONOMICUS*, т. 10, no. 4, p. 3, pp. 5–10. (In Russian.)
- Mikhalkina E.V., Skachkova L.S. and Gaponenko N.V.* (2012). Work measurement in higher education institutions: analysis of labor norms for higher education teaching personnel. *Kadrovik*, no. 7, pp. 38–50. (In Russian.)
- Order of Ministry of Healthcare and Social Development of the Russian Federation, 05.05.2008 no. 217n* «On ratification of professional and qualifying personnel position groups in higher and additional professional education». Available at: <http://www.gosfinansy.ru/docs/16388/>. (In Russian.)
- Order of Ministry of Healthcare and Social Development of the Russian Federation, 03.07.2008 no. 305n* «On ratification of professional and qualifying groups of personnel engaged in research and development». Available at: http://zakon.scli.ru/ru/legal_texts/legislation_RF/printable.php?do4=document&id4=aa52638b-4565-4332-b6a3-d81ebd4d6c03. (In Russian.)
- Program of stage-by-stage enhancement of labor remuneration system in state (municipal) institutions for 2012–2018* (resolution, 26.11.2012 no. 2190-p. Available at: government.ru/media/2012/12/3/53715/.../2190R.doc. (In Russian.)
- Russian higher education institutions in the world-wide rating QS*. Available at: http://ria.ru/sn_edu/20130910/961986852.html. (In Russian.)
- Rosstat [The Federal State Statistics Service of the Russian Federation]* (2012). Russia in numbers – 2012. Moscow. (In Russian.)
- Rosstat [The Federal State Statistics Service of the Russian Federation]* (2011). Labor and employment in Russia. 2011. Moscow. (In Russian.)
- Rosstat [The Federal State Statistics Service of the Russian Federation]* (2010). Economic activity of population of the Russian Federation (based on sample survey). 2010. Moscow. (In Russian.)
- State Program of the Russian Federation «Education Development» for 2013–2020* (Decree, 22.11.2012 no. 2148-р). Available at: <http://минобрнауки.рф/документы/2882>. (In Russian.)

Doeringer P.P. and Piore M.J. (1971). Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington, MA; D.C. Heath and Co.

Green G.N. (1994). Industrial relation. Text and Case Studies. Pitman Publishing.

Lawler E.E. (1994). From job-based to competency-based organizations. Journal of Organizational Behavior, no. 15(1).