

Эффективный контракт в вузе как драйвер повышения качества труда научно-педагогических работников

Никулина Ирина Евгеньевна – д-р экон. наук, проф. E-mail: nie@tpu.ru

Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Томск, Россия

Адрес: 634050, г. Томск, проспект Ленина, 30

Аннотация. В статье отражена позиция автора по отношению к теории и практике применения эффективного контракта для научно-педагогических сотрудников Национального исследовательского Томского политехнического университета. Приведён SWOT-анализ системы эффективного контракта как инструмента мотивации персонала, действующего в вузе уже более трёх лет. Исследованы история зарождения, принципы формирования и проблемы применения эффективного контракта. Даны рекомендации по организации процесса формирования и последующего применения эффективного контракта в университете. **Цель статьи** – исследовать теоретические и социально-экономические аспекты практики применения эффективных контрактов НПП в вузе для предложений по совершенствованию системы мотивации качества труда и недопущения ошибочных действий по управлению процессом её развития. **Методологической основой исследования** послужили системный и компетентностный подходы к управлению качеством труда научно-педагогических работников. **Практическая значимость исследования** заключается в представленных рекомендациях по совершенствованию организации процесса внедрения и адаптации системы эффективного контракта научно-педагогических сотрудников, способствующих развитию конкурентной среды и формированию новых механизмов достижения высокого качества научно-образовательной деятельности в вузе.

Ключевые слова: организация качества труда, научно-педагогические работники, эффективный контракт, система мотивации сотрудников, процесс управления научно-образовательной деятельностью, компетенции сотрудников

Для цитирования: Никулина И.Е. Эффективный контракт в вузе как драйвер повышения качества труда научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 5. С. 9-19.

Введение

Обсуждая проблемы современных изменений в системе высшего образования, необходимо ясно понимать, что механизмы обеспечения устойчивого воспроизводства компетентных и квалифицированных специалистов различных сфер деятельности затрагивают в немалой степени качество труда тех, кто обучает и готовит таких специалистов. В условиях жёсткой конкуренции и действия различных симулякров в образовательной среде вузы должны эффективно использовать человеческие ресурсы и,

как следствие, постоянно совершенствовать процесс управления кадрами, обеспечивая стабильность научно-педагогических сотрудников путем улучшения системы стимулирования и мотивирования качества их труда.

Стремление соответствовать международным стандартам научно-образовательной деятельности существенно повлияло на условия развития вузов: многоуровневое образование; новые образовательные стандарты, основанные на профессиональных; рейтингование вузов; стратегические пока-

затели оценки деятельности и долгосрочные программы развития научно-образовательных исследований; дифференциация на ведущие, национальные, федеральные и пр. – всё это заставило администрацию вузов активизировать поиск драйверов к стимулированию динамичного развития профессиональных и личностных компетенций научно-педагогических работников (НПР). Одним из них должен стать эффективный контракт как инструмент системы мотивации труда. При каких обстоятельствах эффективный контракт действительно является драйвером улучшения качества труда сотрудников, а при каких – препятствием, попытаемся разобраться в данной статье.

Взаимообусловленность мотивации и качества труда НПР

Как известно, «стимулирование» и «мотивация» – это понятия однопорядковые, но разнонаправленные: стимулирование действует как внешний побудитель к работе, а мотивация актуализирует внутренние установки на активную деятельность. Впрочем, в экономической науке существуют и активно разрабатываются направления, рассматривающие мотивацию в качестве как внешнего, так и внутреннего побудителя действия. Выстраивая систему стимулирования труда, руководителям любых организаций важно изучать и желательно знать особенности мотивации к труду если не каждого сотрудни-



Рис. 1. Взаимосвязь систем менеджмента качества и стимулирования труда в университете

ка, то хотя бы отдельных групп. Поэтому в вузах при формировании эффективных контрактов необходимо учитывать интересы и трудовые установки среди отдельных групп научно-педагогических работников (НПР), начиная от ассистентов и заканчивая профессорами и академиками.

Заинтересованность сотрудников в достижении общих целей стратегической программы развития и качественное исполнение работ возможны только при соответствии стимулов существующей системе качества труда. Взаимосвязь системы стимулирования и системы качества труда обеспечивает три блока факторов (Рис. 1), что не исключает применения эффективного контракта [1], который способствует результативности и развитию обеих систем и развивает профессиональные компетенции. Заметим, что именно компетенций, нацеленных на качество, ждут от НПР студенты, их будущие работодатели, коллеги и руководство вуза. Профессиональным компетенциям преподавателя посвящено множество исследований [2]. Мы согласимся с подходом, в рамках которого компетенция трактуется как «сплав готовности, способности и условий». При этом под готовностью понимается комплекс, включающий мотивацию, оперативность и инициативность; под способностью – знания, умения и опыт; под условиями – новизна, самостоятельность и ресурсы [3].

При рассмотрении качества труда научно-педагогических работников нужно учитывать, что на каждом этапе жизненного цикла в вузе от ассистента до академика должен осуществляться дифференцированный подход к методам оценки и формирования компетенций, необходимых для постоянного развития и роста преподавателя как личности, стремящейся к улучшению качества своего труда. Отсюда следует, что суперцентрализованная модель эффективного контракта деятельности НПР нежизнеспособна – уже потому, что заставляет кадры приспосабливаться, не думать о поиске путей развития креативных компетенций. Именно творческий подход к формированию

собственных профессиональных компетенций позволяет НПР реализовывать инновации во всех видах деятельности: методической, научной, воспитательной, организационной, коммуникативно-репутационной. В этом контексте зададимся вопросом: эффективный контракт НПР является драйвером или препятствием? Чтобы понять это, рассмотрим некоторые особенности организации эффективного контракта сотрудника вуза.

Особенности системы эффективных контрактов сотрудников университетов

Во многих российских вузах уже введена и действует собственная система эффективного контракта (ЭК). Однако у многих участников данного процесса остаётся ряд вопросов, связанных с методами измерения эффективности в образовании, актуальностью и значимостью для коллектива новых трудовых отношений, влиянием системы ЭК на положение преподавателей вузов.

По своей сути «эффективный контракт» является понятием экономической теории, смысл которого заключается в определении обоюдовыгодных условий для работодателя и работника в рамках трудового договора. Существует ряд подходов к определению эффективного контракта, изложенных в различных нормативных документах¹. Так, в

¹ Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утверждённая распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р; Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утверждённая распоряжением Правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р; Приказ Министерства труда России № 167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта»; Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2620-р и утверждённый «План мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»».

«Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» описаны принципы и элементы эффективного контракта, а сам он определяется как «трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии ... эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки».

В экономической теории эффективность понимается как отношение полезных результатов к затраченным ресурсам, что предполагает достижение более высокого результата относительно издержек. В сфере образовательных услуг эффективность не всегда возможно определить столь однозначно, необходима корректировка. Профессиональная деятельность сотрудников вуза характеризуется сегодня трудовыми функциями, описанными в должностных инструкциях, опирающихся на профессиональные стандарты². Исходя из этого результаты труда НПР вуза не всегда можно соотносить с издержками, а эффект может быть не только экономическим, но и социальным, воспитательным, инновационным, репутационным и креативным, но обязательно ориентированным на качество научно-образовательной деятельности, что двояко влияет на бюджет вуза, увеличивая или сокращая издержки трудозатрат. Как следствие, в трудовых договорах, заключаемых с педагогическими работниками на принципах эффективного контракта, долж-

ны устанавливаться именно *показатели и критерии качества* (результативности, продуктивности), а не эффективности. В соответствии с экономическим содержанием ЭК должен обеспечивать конкурентоспособный уровень заработной платы работников образовательной сферы по отношению к другим секторам экономики. Этому в немалой степени способствуют принципы формирования целевых показателей эффективного контракта, соблюдение которых носит характер неукоснительности, а отклонение или исключение некоторых из них влечёт за собой имитацию активной деятельности по достижению формальных показателей вместо достижения нужного результата, и тогда ЭК действует как фактор, препятствующий совершенствованию качества научно-образовательной деятельности университета.

Принцип объективности при формировании и оценке достижения целевых показателей ЭК определяет размер стимулирующих выплат для сотрудника (на основе учёта сведений о степени выполнения им таких показателей). *Принцип предсказуемости и стабильности* обеспечивает знание и уверенность сотрудника в получении определённого размера стимулирующих выплат, которые ему положены, исходя из результатов его деятельности. *Принцип адекватности* помогает администрации рассчитать выплату стимулирующих надбавок, соизмеримую (адекватную) вкладу каждого сотрудника в конечный результат деятельности университета, учитывая его опыт и квалификационный уровень. *Принцип своевременности* гарантирует незамедлительность стимулирующих выплат по достижении результата. *Принцип прозрачности* даёт доступное понимание каждому сотруднику техники расчёта и правил формирования стимулирующих выплат. *Принцип измеримости* достигается за счёт экспертно выбранных методов измерения целевых показателей эффективности деятельности, оценивающих их в динамике с учётом временных периодов и осуществлённых трудозатрат. Следует

² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015); Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 г. № 147н «Об утверждении макета профессионального стандарта»; Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов».

	3. Возможности системы образования в РФ	4. Угрозы системы образования в РФ
1. Сильные стороны эффективного контракта в вузе	1.3. Поле мероприятий с учётом сил ЭК и возможностей системы образования в РФ	1.4. Поле мероприятий с учётом сил ЭК и угроз системы образования в РФ
2. Слабые стороны эффективного контракта в вузе	2.3. Поле мероприятий с учётом слабых сторон ЭК и возможностей системы образования в РФ	2.4. Поле мероприятий с учётом слабых сторон ЭК и угроз системы образования в РФ

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа действия эффективного контракта в вузе

отметить, что выполнение перечисленных принципов потребует заключения с сотрудниками университета дополнительного соглашения к действующему трудовому договору для понимания ими критериев оценки результативности их деятельности.

Эффективный контракт в вузе зародился на основе системы KPI (*Key Performance Indicator* – ключевые показатели эффективности) – системы количественных индикаторов, отражающих результативность работы каждого сотрудника. В основе методики KPI лежат идея контроля и идея управления по целям. Суть их сводится к возможности предвидения результатов по поставленным целям и планирования их достижения за счёт выполнения показателей KPI³. Работа по системе KPI позволяет сотрудникам лучше понимать, что им необходимо делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» в этой системе понимается не только объём работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника. В вузе такую пользу сотрудника можно ассоциировать с его репутационной значимостью. У KPI есть свои преимущества и недостатки, о чём уже много написано [4]. Однако все авторы отмечают, что переход на систему KPI обычно сопровождается волнениями среди сотрудников, некоторые из них нововведение «тихо саботируют», другие полностью

не принимают его и покидают организацию. Люди предпочитают стабильность, им сложно сразу поменять свои привычки, порядок выполнения функций, привыкнуть к новым условиям оплаты труда.

Организовать мероприятия по улучшению процесса формирования и организации деятельности в рамках ЭК можно посредством такого известного инструмента в менеджменте, как SWOT-анализ [5]. Внешней средой воздействия на реализацию ЭК, рассматриваемого как инструмент стимулирования качества труда НПП любого вуза, служит система образования в России; факторы этой среды могут быть сгруппированы по возможностям и угрозам. Используя опыт НИ ТПУ [6], обозначим внутреннюю среду как процесс внедрения и выполнения ЭК в этом университете, сформулировав сильные и слабые стороны организации этого процесса (Рис. 2). Структурные элементы матрицы 1, 2, 3, 4 SWOT-анализа, приведенные на рисунке 2, оформим в *таблице 1*.

Содержательную сторону слабых сторон ЭК, приведённых в матрице SWOT-анализа (Табл. 1), можно обогатить некоторыми *комментариями и пояснениями*. Так, например, налаженная система контроля выполнения ЭК в Томском политехническом университете работает через назначение ответственных за учёт отдельных показателей (кстати, отметим, что системы доступа к полученным статистическим данным у НПП нет; непонятно, чем вызвана такая секретность). Отлаженная система «up or out» («расти или уходи»), на наш взгляд, излиш-

³ Ключевые показатели эффективности KPI – что это такое и как их использовать. URL: <http://delatdelo.com/spravochnik/terminy/kpi-chto-eto-takoe.html> (In Russ.)

Таблица 1

Содержание особенностей внешней и внутренней среды эффективного контракта

Система образования в России (внешняя среда)	
Возможности внешней среды	Угрозы внешней среды
– наличие государственной политики в сфере высшего образования, направленной на повышение конкурентоспособности вузов; – предоставляемые возможности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников вуза; – система государственных дотаций в виде грантов и научно-образовательных проектов; – эффективно функционирующая система аккредитации вузов (в части оценки качества предоставляемых услуг); – неослабевающий интерес выпускников школ к высшему образованию	– обострение конкуренции на рынке образовательных услуг; – отсутствие развитых механизмов финансового и организационного взаимодействия с работодателями; – повышение конкуренции на рынке труда специалистов; – постоянное изменение требований к выпускникам вузов и НПР в связи с глобализацией международных рынков труда и образования; – тренд на сокращение государственного финансирования системы образования
Эффективный контракт в вузе (внутренняя среда)	
Сильные стороны ЭК	Слабые стороны ЭК
– напрямую связан с показателями стратегии развития вуза и оценки деятельности ректора; – нацелен на повышение конкурентоспособности вуза; – допускается совместное выполнение некоторых показателей ЭК; – налажена система контроля выполнения ЭК; – есть консалтинговая служба по выполнению показателей публикационной активности; – сформирована система вознаграждений и наказаний за выполнение и невыполнение определенного объема показателей ЭК; – работает система «up or out» – «расти или уходи»	– отсутствие дифференциации ЭК по должностям; – ежегодная смена показателей и подходов к оценке выполнения показателей ЭК; – платность за скорость выполнения самых важных и трудоёмких показателей по публикациям в журналах Scopus и Web of Science; – показатели ЭК не коррелируют с показателями системы управления качеством научно-образовательной деятельности; – ЭК никак не способствует процессу адаптации молодых НПР и интересу к наставничеству старшего поколения НПР; – отсутствие конструктивного обсуждения промежуточных и окончательных стадий выполнения ЭК; – нет связи с принципами системы мотивации и стимулирования труда

не жёсткая: сначала выговор, затем увольнение в течение двух лет за невыполнение ЭК. Кроме того, такая система несопоставима по сбалансированности с системой стимулирования. Это выражается в слабой связи с принципами действующей системы стимулирования труда, в отсутствии промежуточной мотивации и отложенном действии окончательной. Об этом свидетельствует тот факт, что ежемесячные доплаты сотрудникам гарантируются только через два года стопроцентного выполнения, при том что административная мотивация наступает незамедлительно.

Отсутствие дифференциации ЭК по должностям не способствует мотивации достижения результатов, которая в целом у НПР университета развита достаточно сильно. Внутренние установки на постоянный поиск путей успеха в трудовой деятельности способствуют воспитанию у них оптимистичного настроения в жизни, помогают в саморазвитии, накоплении различного (в том числе и отрицательного) опыта. Отсюда понятно, что сотрудники вуза стремятся к достижениям по-разному, опираясь на свои способности и интересы, поэтому применение ко всем единообразных пока-

зателей ЭК не только недопустимо, но и нарушает основные принципы формирования ЭК. Оформленные в дифференцированном ключе элементы ЭК для разных групп НПР позволяют учитывать их специфику и повышенный интерес к той или иной деятельности, что обеспечивает результативное применение системы стимулирования труда. Здесь можно дать право заведующему кафедрой или лабораторией решать вопрос о распределении показателей ЭК среди сотрудников его подразделения, не нарушая в целом баланса показателей развития всего коллектива. Речь идёт о том, что в научно-педагогических коллективах есть разные группы: великолепные методисты, постоянные грантополучатели, идеологи в научной деятельности и т.п. Научно-педагогическому работнику-методисту можно 2/3 показателей ЭК запланировать именно по улучшению качества методической деятельности в подразделении (рост качества методики преподавания по научно значимым направлениям; поиск, адаптация и активизация инновационных методических подходов к процессу обучения в вузе; расширение видов аудиторной и самостоятельной работы студентов и т.п.). А известному учёному целесообразно составить 2/3 ЭК «по науке» во всех её проявлениях. Такой подход, кроме прочего, будет способствовать укреплению авторитета руководителей низовых звеньев структуры управления вузом.

Ежегодная смена структуры показателей и подходов к оценке выполнения показателей ЭК отнюдь не способствует позитивному отношению сотрудников к изменениям оценки их деятельности: «Не успеешь отладить процесс выполнения какого-либо показателя ЭК, как на следующий год он либо исчезает, либо видоизменяется так, что отлаженный тобой процесс уже не работает» (из комментариев исполнителей). Обеспечиваемая администрацией стабильность показателей ЭК и некое растягивание их во времени могли бы привести к экономии финансовых затрат преподавателей. Так, бесплат-

ные публикации в журналах Scopus и Web of Science, особенно по социально-экономическим направлениям, требуют ожидания рецензирования статьи более двух лет, без гарантии опубликования и часто с отказом без объяснений. Отметим также и тот факт, что систему менеджмента качества (СМК), действующую в вузе, никто не отменял, поэтому не коррелирующие с ней показатели ЭК существенно снижают её актуальность и действенность, ухудшая тем самым качество труда НПР.

Предложения по совершенствованию организации деятельности ЭК, обычно заполняемые в полях мероприятий матрицы SWOT-анализа (на Рис. 2 это поля 1.3; 1.4; 2.3 и 2.4), приведём в следующем разделе статьи.

Рекомендации по развитию системы эффективных контрактов сотрудников вуза

Предлагаемые рекомендации в основном адресованы административному аппарату университета и могут быть дифференцированы по выделенным функциям эффективного контракта (по аналогии, предлагаемой М. Богатырёвым для организационной культуры предприятия [7]). Функции помогают ЭК служить драйвером в процессе совершенствования качества научно-образовательной деятельности университета.

Структурно-содержательная функция. Рассматривая ЭК как систему, можно обобщать присущие ей элементы, структурированные в зависимости от сути целевой программы развития университета. К такому относятся все взаимоувязанные показатели действия ЭК. Каждый из показателей аккумулирует целый комплекс осуществляемых шагов, способствующих целенаправленному поиску наиболее эффективных действий по выполнению стратегии развития университета. В рамках обеспечения данной функции можно предложить следующие *рекомендации*:

1. Обеспечение жёсткой взаимозависимости показателей ЭК и основных индикаторов роста качества труда сотрудников.

Каждый из показателей ЭК должен веером воздействовать на целый ряд важных для вуза и общества в целом индикаторов роста качества научно-образовательной деятельности. Возникающие при этом трудности обусловлены сложностями в предварительном анализе и отборе таковых.

2. Расширение количества показателей ЭК, относящихся к образовательной деятельности, и доведение их в общей сумме предлагаемых показателей до соотношения 60/40, исходя из логики бюджетного финансирования образовательного учреждения. Здесь следует иметь в виду, что качество труда педагогов вуза характеризуют не только традиционные научно-педагогические разработки (методические пособия, рабочие программы дисциплин, методические разработки по лекциям и практическим занятиям и т.п.), но также другие, смежные с обозначенными, виды работ (авторские программы дополнительного профессионального обучения; электронные методические и организационные материалы для занятий в дистанционной форме; креативно организованные научно-учебные процессы, а именно бизнес-игры, кейс-чемпионаты, продвижение различных студенческих проектов в компаниях работодателей, организация конференций и семинаров, обеспечение и реализация научных проектов на российском и международном рынках и многое другое; новые интерактивные методики применения современных практик смешанной организации обучения (blended learning) и воспитания студентов; сохранение и расширение мест прохождения студентами практик различного уровня – учебных, научно-исследовательских, производственных, педагогических).

3. Введение и организация достоверного и прозрачного учёта выполнения каждого показателя ЭК с указанием на предмет улучшения качества научно-образовательного процесса в вузе.

Воспроизводственная функция. Означает реинжиниринг всех процессов в развитии

университета, ретрансляцию исторического опыта успешности вуза и аккумуляцию академических ценностей последующим поколениям. Предлагаются следующие *рекомендации*.

1. Обеспечение действенной помощи НПП со стороны администрации вуза в процессе организации деятельности по выполнению ЭК и качества функционала (под функционалом мы понимаем выполнение должностных обязанностей сотрудниками). В настоящий момент такая помощь выражается в ТПУ лишь в учёте и контроле показателей ЭК.

2. Предоставление возможностей командного (коллегиального) выполнения показателей ЭК.

3. Возможность совмещения деятельности по выполнению показателей ЭК и функций наставничества начинающих педагогов.

4. Акцентирование внимания на роли студентов в выполнении показателей ЭК.

Мотивирующая функция ЭК. Обеспечивает реальное представление сотрудников о значимости его личности для данной организации и формирует установки на интенсивность трудовой деятельности. ЭК неосуществим без подкрепления правильной и эффективной системой мотивации, действующей в университете. Отсюда – следующие *рекомендации*.

1. Отслеживание взаимообусловленности ЭК с наличной системой стимулирования и мотивирования труда НПП университета. Возможность пересмотра и перестройки действующей системы мотивирования труда НПП.

2. Обозначение стимулирующих грейдов сотрудников по уровню выполнения ЭК и качества функционала одновременно.

Коммуникативная функция. Позволяет не только налаживать связи с внешней средой, но и расширять каналы взаимодействия между сотрудниками внутри университета. Здесь можно предложить для совершенствования организации ЭК следующие *мероприятия*.

1. Проведение семинаров и регулярных встреч НПП с администрацией вуза по об-

суждению результатов и опыта успешного выполнения ЭК.

2. Налаживание системы эффективной обратной связи НППР и администрации вуза по проблемам, перспективам развития и критическому осмыслению организации процесса выполнения ЭК.

3. Разработка методики анонимной оценки удовлетворённости НППР своей работой, что непременно влияет на рост качества их научно-образовательной деятельности.

Инновационная (изменяющая) функция. ЭК реализуется через перемены, действующие совершенствованию труда преподавателя, меняющие элементы привычно организованной трудовой жизни коллективов, частично меняющие их функционал. Такие перемены влекут за собой построение инновационной системы контроллинга в университете [8] и должны опираться на профессиональные компетенции их участников. Отсюда и специфические *рекомендации*.

1. Эффективный контракт не может быть гомогенно одинаковым для всех преподавателей. Поскольку научно-образовательный процесс в вузе является трёхуровневым: бакалавриат (аналитико-диагностические компетенции студентов), магистратура (креативно-эвристические компетенции студентов) и аспирантура (исследовательские компетенции аспирантов), то и качество труда НППР должно оцениваться соответственно. Дифференциация ЭК не означает одностороннего развития сотрудников, а лишь усиливает их интерес к той или иной деятельности, а в последующем – эффективное применение достигнутых результатов в коллективе.

2. Наличие промежуточного (семестрового) контроля выполнения показателей ЭК. Это помогает отслеживать происходящие изменения и оценивать правильность выбранных направлений организации ЭК.

3. ЭК способствует обеспечению постоянного мониторинга качества образования и науки, а мониторинг, в свою очередь, – со-

вершенствованию форм, способов и структуры эффективного контракта.

Как следует из вышеобозначенного, ЭК требует постоянного внимания администрации вуза к аспектам его организации и должен быть встроен в механизм управления университетом.

Заключение

В заключение хочется ещё раз подчеркнуть, что ЭК является драйвером в улучшении качества научно-образовательного процесса вуза. Проводимые научно-методические семинары по обсуждению опыта достижения показателей ЭК помогут сбалансировать интересы всех НППР в методической, научной и организационно-воспитательной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать борьбе с «деятельностью ради деятельности», «фальшивой уникальностью» и развитию подлинной уникальности каждого сотрудника. Демократический подход немаловажен для результативного использования и экономии средств университета, а лично для сотрудника – при исполнении ЭК. При этом ЭК должен выступать моделью инвестирования в человеческий капитал сотрудников, в которой присутствует и универсальность, и конкурентность.

Как известно, стремление к стабильности, объясняемое психологией человека, зачастую заставляет сотрудников вуза противостоять инновационным решениям руководства. Это связано с неприятием «непонятного», «незнакомого» опыта работы, опаской и осторожностью к новым идеям. Для преодоления такого сопротивления внедрение эффективного контракта в трудовую жизнь должно осуществляться постепенно и поэтапно. Важно своевременное выявление проблемных мест ЭК, активное и эффективное обсуждение их с «протестными группами». В противном случае административные методы «насаждения» ЭК приведут к организационным стрессам, «выгоранию» сотрудников и потерям квалифицированных

кадров. При наличии полной информированности и гласности процесса НПП постепенно привыкают и принимают неизбежность ЭК как необходимой инновации, работающей на развитие не только университета в целом, но и лично на каждого сотрудника.

Литература

1. Сенашенко В.С., Халин В.Г. Об эффективном контракте в высшей школе России // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 27–36; Постников С.Н., Андриенко А.В. Эффективный контракт в вузе: практика реализации // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 37–45.
2. Кудрявцева Е.И. Методологические проблемы применения моделей компетенций // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2011. № 4. Т. 5. С. 29–40; Андриенко А.В., Калачикова О.Н. Разработка моделей компетенций преподавателей вуза для задач управления персоналом // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 101 (1). С. 10–15.
3. Кочергин Е.А., Сафин Р.С. Компетентностный подход и традиционное представление о высшем образовании // Высшее образование в России. 2016. № 11 (206). С. 47–54.
4. Marr B. Key Performance Indicator (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know (Financial Times Series). Hampshire: FT Press, 2012. 348 p.; Parmenter D. Key Performance Indicator: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, 2007. 233 p.
5. Никулина И.Е. Программно-целевое управление банковской системой на региональном уровне. Томск: Дельтаплан, 2003. С. 66–80.
6. Чубик П.С., Лидер А.М., Замятин С.В., Чубик М.П., Кириянова Л.Г., Слесаренко И.В. Система эффективного контракта для научно-педагогических работников университета // Высшее образование в России. 2016. № 8–9 (204). С. 5–14.
7. Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 1. С. 104–111.
8. Никулина И.Е. Система контроллинга в исследовательском университете // Высшее образование в России. 2015. № 2. С. 80–87.

Статья поступила в редакцию 19.03.18

Принята к публикации 14.04.18

Effective Contract at the University as a Driver of Work Quality Improvement of Scientific and Pedagogical Workers

Irina E. Nikulina – Dr. Sci. (Economics), Prof., School of Engineering Entrepreneurship, e-mail: nie@tpu.ru

National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russia

Address: 30, Lenin prosp., Tomsk, 634050, Russian Federation

Abstract. This paper investigates the theory and practice of using effective contracts for academic staff. The study identifies the effects of the implementation of effective contracts at the National Research Tomsk Polytechnic University using bottom-up approach. Recently, the International Standards of Scientific and Educational Activities have significantly changed the programs for the development of universities. Therefore, in recent years, the system of effective contracts is actively developing. In this research SWOT-analysis of effective contract system is introduced. The described system is used for more than three years at the National Research Tomsk Polytechnic University. The first part of the research is devoted to the history of origin, principles and problems of applying effective contracts. In the second part of the article, recommendations are given for the introduction of a system of effective contracts.

The Research goal was to study the theoretical and socio-economic aspects of the practice of applying effective contracts at the university to improve the motivation system and avoiding erroneous actions to manage the process of its development.

The methodological basis of the study is the system and competence approaches to the management of quality of work of academic staff.

The practical significance of the research consists in the presented recommendations on improving the process of introduction of the effective contract system for academic staff, contributing to the development of a competitive environment, and the formation of new mechanisms for motivating the idea of achieving a positive strategic effect in a university.

Keywords: labor quality, academic staff management, effective contract, motivation system, management of scientific and educational activities, academic staff competencies

Cite as: Nikulina, I.E. (2018). [Effective Contract at the University as a Driver of Work Quality Improvement of Scientific and Pedagogical Workers]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. Vol. 27. No. 5, pp. 9-19. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Senashenko, V.S., Khalin, V.G. (2015). [On the Effective Contract in Higher School of Russia]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher education in Russia. No. 5, pp. 27-36. (In Russ., abstract in Eng.); Postnikov, S.N., Andrienko, A.V. [Effective Contract in Higher School: The Implementation Practice]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 5, pp. 37-45. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Kudryavtseva, E.I. (2011). [Methodological Problems of the Application of Competency Models]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina* = Vestnik of Pushkin Leningrad State University. No. 4, Vol. 5, pp. 29-40. (In Russ., abstract in Eng.); Andrienko, A.V., Kalachikova O.N. (2016). [Development of Competency Models for University Teachers for Personnel Management Tasks]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* = University Management: Practice and Analysis. No. 101 (1), pp. 10-15. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kochergin, E.A., Safin, R.S. (2016). [Competence Approach and Traditional Understanding of Higher Education]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 11 (206), pp. 47-54. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Marr, B. (2012). Key Performance Indicator (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know (Financial Times Series). Hampshire: FT Press. 348 p.; Parmenter D. (2007). Key Performance Indicator: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. New Jersey, USA: John Wiley & Sons. 233 p.
5. Nikulina, I.E. (2003). *Programmno-tselevoe upravlenie bankovskoi sistemoi na regional'nom urovne* [Program-Oriented Management of the Banking System at the Regional Level]. Tomsk: Del'taplan Publ. Pp. 66-80. (In Russ.)
6. Chubik, P.S., Lider, A.M., Zamyatin, S.V., Chubik, M.P., Kir'yanova, L.G., Slesarenko, I.V. (2016). [The System of an Effective Contract for Scientific and Pedagogical Workers of the University]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 8-9 (204), pp. 5-14. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Bogatyrev, M. (2005). [Organizational Culture of the Company]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* = Theoretical and Practical Aspects of Management. No. 1, pp. 104-111. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Nikulina, I.E. (2015). [The Controlling System of Research University]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 2, pp. 80-87. (In Russ., abstract in Eng.)