DOI: https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-9-20

Модель повышения эффективности деятельности административно-управленческого персонала федерального университета

Демин Максим Викторович – канд. физ.-мат. наук, проректор по научной работе. E-mail: MDemin@kantiana.ru

Шушарина Наталья Николаевна – канд. пед. наук, руководитель службы организации научно-исследовательской деятельности. E-mail: NShusharina@kantiana.ru,

Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, Калининград, Россия

Адрес: 236008, г. Калининград, ул. А. Невского, 14

Аннотация. *В условиях дифференциации вузов и создания университетов нового типа, определения новых стратегий их развития задачи достижения высокой степени эффективности в управлении персоналом, приобретения и пополнения им соответствующих профессиональных компетенций приобретают стратегическую значимость. В частности, актуальной становится разработка адаптированной под реалии современного университета модели трансформации системы оплаты труда сотрудников административно-управленческого сектора, основанная на создании конкурентной среды.*

Анализ механизмов управления кадровым потенциалом, применяемых в университетах западной Европы, странах СНГ, Прибалтики, позволил предложить модель повышения эффективности деятельности и мотивации административно-управленческого персонала на примере одного из ведущих вузов, участника программы повышения конкурентоспособности 5-100 – Балтийского федерального университета им. Иммануила Канта. Согласно модели, разработанной в координатах «функционирование – развитие», сформулированы принципы поощрения и критерии стимулирования труда, предложены критерии эффективного контракта и их весовые коэффициенты для АУП университета.

В ходе исследований использован комплексный подход к анализу деятельности АУП, включающий методы PEST-анализа, SWOT-анализа, программно-аналитический анализ данных экспертных опросов.

Ключевые слова: *эффективный контракт, административно-управленческий персонал, повышение мотивации сотрудников, управление кадровым потенциалом университета*

Для цитирования: *Демин М.В., Шушарина Н.Н.* Модель повышения эффективности деятельности административно-управленческого персонала федерального университета // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 11. С. 9-20.

DOI: https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-9-20

О необходимости внедрения механизмов аттестации и дифференциации сотрудников административно-управленческого аппарата

Решение вопросов эффективного управления персоналом, повышения эффективности труда и мотивации работников является стратегической задачей жизненного цикла любой организации и социального института. Работа, посвящённая комплексному рассмотрению методов повышения трудовой

CC BY 4.0

мотивации, велась ещё в советской социологии. Было показано, что мотивация к повышению эффективности труда основывается не только на материальной базе – она имеет двухслойную структуру и состоит из комплексного блока ведущих мотивов, которые зависят от уровня жизни работников и конкретных условий их труда [1].

Сегодня в ходе рассмотрения качественных и количественных показателей оценки уровня развития вузов России в контексте их соответствия международным стандартам возникла задача разработки и реализации на практике механизмов аттестации и дифференциации научно-педагогических работников (НПР). Применяются методы как «принудительного характера» (внешняя экспертная оценка деятельности результатов работы сотрудников с последующей аттестацией, обязательства по достижению показателей развития), так и «стимулирующие», порождающие здоровую конкуренцию (дифференциация доходов по критериям соответствия результатов работы показателям конкурентоспособности вузов на международной арене; привлечение преподавателей и исследователей с мирового рынка труда).

Данные подходы и методы находят отражение во внедряемой в ведущих российских вузах системе эффективного контракта. Основные её механизмы, индикаторы и их численные показатели до сих пор не определены, вызывают множество дискуссий и в настоящее время проходят тестовую апробацию [2]. Однако понятно, что они всё же способствуют как повышению мотивации к эффективной работе, так и развитию компетенций НПР.

Постановка проблемы

Между тем оценка уровня компетенций административно-управляющего персонала (АУП), решающего важнейшие задачи управления, контроля, организации труда, исполнения процессуальных требований, до сих пор проводится опосредованно. Из-за отсутствия конкурентной среды в большинстве университетов стимулирующие доплаты и премии АУП никоим образом не коррелируют с достижениями конкретных показателей или выполнением заданных критериев, а определяются лишь вышестоящим руководством, зачастую «интуитивно».

На отсутствие конкурентоспособной среды в сфере деятельности АУП указывают следующие тенденции, присущие практически всем вузам России:

– бессрочные ставки сотрудников АУП;

– фиксированный размер заработной платы;

– непрозрачная система материальных надбавок;

– односторонняя система взаимодействия с НПР;

– отсутствие эффективной программы кадрового резерва АУП.

Целью настоящей работы является презентация адаптированной под реалии современного федерального университета модели трансформации системы оплаты труда работников АУП, основанной на создании конкурентоспособной среды. Тема эта в высшей степени актуальна, поскольку в настоящее время, в ситуации финансовых и ресурсных ограничений в деятельности вуза традиционные подходы к оценке деятельности персонала уступают место индивидуальному учёту достижений и гибкому регулированию стимулирования каждого работника. Предлагаемая модель повышения эффективности работы и мотивации АУП создана на основе комплексной оценки деятельности АУП федерального университета, включающей методы PEST-анализа, SWOT-анализа, анализа данных экспертных опросов.

Анализ эффективности существующих практик

Административно-управленческий персонал – это инструмент создания в вузе благоприятных условий для реализации образовательной, научной, международной и иных видов деятельности. В этом плане

аппарат управления играет ключевую роль в функционировании университета. Считается, что при регулировании деятельности АУП следует учитывать следующие аспекты условий труда сотрудников:

• соотношение числа работников организации. Поскольку АУП не приносит прибыль напрямую, его избыточный штат приводит к излишним затратам. В зависимости от сферы деятельности организации, оптимальным представляется соотношение от 10 до 40% сотрудников АУП к общей численности работников [3];

• система оплаты труда. Определить эффективность деятельности АУП, привязав объёмы оплаты труда к определённым показателям, бывает довольно сложно. Работодателю приходится рассматривать оптимальные модели системы оплаты труда и мотивации сотрудников отдельно.

В ряде университетов реализуется идея комплексной оценки деятельности АУП, где предполагается разделение ключевых показателей эффективности (KPI) на две группы: а) качество выполнения работы в рамках должностных инструкций и б) степень участия работника в достижении стратегических целей организации [4]. К сожалению, при этом зачастую довольно подробно перечисляются показатели, отражающие «должностные инструкции», однако не приводятся примеры показателей «оценки степени участия работника в достижении стратегических целей организации».

К внешним факторам, оказывающим влияние на процессы интенсификации и стимулирования работы АУП, относятся общие тенденции изменяющейся системы разделения труда. Задачами университета, в том числе его аппарата управления, в части развития кадрового потенциала становятся следующие [5]:

– поддержание привлекательности вуза как работодателя в высококонкурентной среде найма;

– расширение возможностей АУП в достижении стратегических и операционных целей вуза;

– сохранение позитивного отношения трудового коллектива к организационным и технологическим изменениям и инновациям;

– вовлечённость и мотивация персонала на всех уровнях;

– поддержание баланса между работой и личной жизнью для повышения эффективности труда;

– трансфер знаний, включая обмен знаниями между поколениями;

– преемственность лидерства, подготовка и поддержка будущих лидеров;

– обеспечение легитимности стратегических целей вуза.

Многие российские и зарубежные вузы признают наличие проблем, связанных с деятельностью АУП и, как следствие, определением критериев их стимулирования для повышения эффективности [5–9]. Исследователи и практики сходятся во мнении, что необходимо разрабатывать инструменты повышения эффективности деятельности АУП посредством ряда мероприятий, направленных на развитие компетенций, повышение мотивации и вовлечённости сотрудников, формирование организационной культуры и развитие лидерства [11–18].

Одна из основных функций эффективного контракта (ЭК) – это дифференциация оплаты труда АУП, выполняющего работы различной сложности. Исследования показывают, что система ЭК также оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудников к саморазвитию и самореализации [19; 20]. Однако положительного эффекта внедрения можно добиться лишь при условии корректного введения показателей результативности, коррелирующих с показателями развития организации в целом, – только при соблюдении данного фактора система ЭК может стать главным инструментом управления развитием университета, необходимым для достижения поставленных стратегических задач.

На сегодняшний день практика перехода на ЭК в российских университетах невелика [21]. Положительный опыт имеют практически только ведущие вузы. Примеры же полностью

Таблица 1

Достоинства и недостатки стимулирования деятельности АУП (университет Тарту, Эстония)

Table 1

Advantages and disadvantages of administrative and managerial staff activity stimulation (University of Tartu, Estonia)

Достоинства	Недостатки
– Система оплаты за конечный результат мотивирует сотрудника двигаться дальше. – Прозрачная система доходов. Работник может сравнивать объём выполненной работы за период с результатами коллег, что является стимулом к планированию и реализации дальнейшей деятельности. – Критерии результативности унифицированы и дают возможность объективной и сопоставимой оценки работы, проделанной АУП. – Уменьшение временных и трудозатрат на администрирование и контроль.	– Система стимулирующей оплаты за производительность спровоцировала чрезмерную конкуренцию и конфликты, что негативно сказалось на рабочем климате и общей результативности. – Система оценивания объективна, не учитывает человеческий фактор. – Процветание социального дарвинизма. – Преобладание нездоровой конкуренции. – Критерии, используемые для оценки эффективности, ограничены и не учитывают вклад персонала в развитие Университета и Эстонии в целом.

реализованных на практике кейсов эффективного внедрения ЭК для АУП университета отсутствуют. Учитывая этот факт, обратимся к зарубежным исследованиям, в которых фиксируются проблемы в управлении производительностью АУП при введении стимулирующих выплат и формируются методы их устранения в части разработки критериев ЭК. Некоторые данные обобщены в *таблице 1* на примере Университета Тарту (Эстония) [22].

К основным принципам применяемых на практике систем ЭК относятся следующие.

1. Цели университета и каждого сотрудника АУП должны быть взаимосвязаны и разрабатываться в едином цикле.

2. Разработка и коррекция целей должны проходить одновременно по двум направлениям: «сверху вниз» – для обеспечения связи направления деятельности сотрудника с общим вектором развития организации и «снизу вверх» – для обеспечения учёта интересов сотрудника.

3. Должно быть предусмотрено участие рядовых сотрудников в принятии решений на различных уровнях.

4. Корректировки показателей результативности и эффективности должны проводиться на основе принципа обратной связи.

5. В общие цели должны быть включены «SMART»-цели, которые способствуют повышению эффективности системы мотивации персонала [23; 24].

Модели повышения мотивации сотрудников АУП (кейс БФУ им. И. Канта)

Предлагаемая нами модель в большой степени приближена к ЭК, базирующемуся на трёх принципах: эффективная заработная плата, стимулирующий контракт, индивидуализация трудовых договоров [19]. Первые два принципа позволяют работодателям нанимать более эффективных сотрудников и снижать риски оппортунистического поведения, третий – учитывать особенности функционала и эффективности труда работников как индустриального типа, склонных к стандартизированному характеру трудовых отношений, так и постиндустриального типа, для которых границы этих отношений открыты в пользу большей эффективности.

В настоящей работе на основе анализа внутренних процессов БФУ им. И. Канта предлагаются две ключевые модели повышения мотивации к работе сотрудников АУП, непосредственно связанные между собой: модель градации стимулирующих выплат по направлениям «функционирование – развитие» и модель ЭК (ключевые критерии и их весовые соотношения) для обоих направлений. Сформулируем принципы оплаты труда

сотрудников АУП, в том числе поощрительные – в целях повышения эффективности их работы.

К принципам «функционирования» относятся следующие.

Принцип страхования. Исходит из того, что поощрительная оплата в целом нежелательна. Если нет интенсификации работы, а весь ожидаемый результат труда можно оценить должностными обязанностями («функциональность»), лучше использовать постоянную и фиксированную оплату труда. Данный уровень зарплаты можно с лёгкостью определить из внешних источников ценообразования на рынке труда.

Принцип рациональности. Состоит в том, что каждый сотрудник АУП выбирает свой уровень усилий для повышения эффективности работы по отношению к своему собственному благополучию, какими бы ни были определяющие факторы этого благополучия. Назовём это индивидуальным уровнем минимизации затрат усилий. Чтобы обеспечить высокий уровень усилий со стороны сотрудника, руководитель должен создать схему поощрительного вознаграждения, достаточную для понимания сотрудником того, что это в его интересах. Учитывая, что сотрудник не склонен к риску, ожидаемый уровень вознаграждения за вычетом усилий будет выше при системе поощрительных выплат, чем при системе постоянных выплат.

Принцип равной компенсационной интенсивности. Речь идёт о том, что устанавливать интенсивность стимулов нужно на одном уровне по различным направлениям деятельности. Иначе сотрудник будет нерационально использовать ресурсы, уделяя большее внимание решению выгодных для него задач, предполагающих поощрение. Это может сказаться на издержках вуза в целом.

К принципам «развития» относятся следующие.

Принцип премии за риск. Сотрудник берёт на себя ответственность за выполнение задач, которые напрямую не соотносятся с его сферой занятости в вузе или превышают круг его должностных обязанностей, учитывая, что исход решения не определён. Дополнительные выплаты оговариваются на этапе начала реализации задачи, исходя из калькуляции требуемых усилий и важности результата, и выплачиваются исключительно в случае успешной реализации. Поэтому в дополнение используется принцип отсроченной компенсации.

Принцип эффективного бюджета оценки. Состоит в том, что вуз должен вкладывать средства и в определение критериев, и в оценку показателей поощрительных выплат.

Принцип информативности. Его суть в том, что стимулирующие и премиальные выплаты показывают лучший результат, когда они основаны на заданных показателях эффективности, достижение которых предполагает включение усилий сотрудника и исключение случайных факторов. В основе принципа лежат задачи, которые можно определить лишь желаемым результатом, но не путём их достижения. Такой формат требует от сотрудников приложения дополнительных усилий, которые потенциально способствуют достижению задач, хотя их сложно оценить в денежном эквиваленте.

Принцип групповой компенсации. Заключается в том, что руководителю лучше обеспечивать поощрительную оплату для группы, чем для отдельного сотрудника.

Не стоит также забывать, что реализация стимулирующих выплат без должного регламентирующего сопровождения может повлечь негативные последствия.

Методика исследования

С учётом факта, что состояние вуза зависит не только от организации внутренних процессов, но также от способности реагировать на внешние изменения и вносить корректировки в регламентацию управления и функционирования, важно проводить анализ ситуации в разрезе внешних и внутренних динамически меняющихся факторов. Для решения данной задачи в

Таблица 2

Матрица PEST-анализа БФУ им. И. Канта

Table 2

PEST analysis matrix – IKBFU

Политические аспекты	Экономические аспекты
1. Федеральные требования роста показателей вузов. 2. Федеральное финансирование модели «Университет 3.0». 3. Рост уровня интернационализации. 4. Статус федерального университета. 5. Геополитические особенности эксклавного региона.	1. Конкуренция сотрудников на рынке труда. 2. Необходимость привлечения университетом внебюджетных средств. 3. Неконкурентоспособность университета на рынке НПР. 4. Университет не автономный, средства привлекаются на НПР. 5. Необходимость прозрачности финансовых процессов.
Социальные аспекты	**Технологические аспекты**
1. Повышение качества подготовки выпускников. 2. «Открытость региональным процессам». 3. Университет – «элитное» региональное учреждение.	1. Переход в цифровую парадигму. 2. Автоматизация процессов. 3. Основное преимущество в конкуренции – сокращение временных издержек.

аспекте динамики и быстрого реагирования выбраны PEST-анализ и SWOT-анализ – действенные и верифицированные методы комплексной оценки состояния организации (*Табл. 2, 3*).

Цель проведения SWOT-анализа в рамках данной работы – определение прибыльности модели повышения эффективности работы и мотивации сотрудников АУП. Для качественного проведения SWOT-анализа допустим, что действие всех факторов внешней и внутренней среды является непрерывным.

На основании вышеизложенного предлагается следующая методика комплексного анализа деятельности университета, включающая методы PEST-, SWOT-анализа и состоящая из следующих этапов:

1) определение сильных и слабых сторон деятельности АУП университета, благоприятных факторов и угроз;

2) подбор экспертов из числа сотрудников научных подразделений университета для проведения анкетирования (соответственно разработанным матрицам);

3) анкетирование экспертов с оцениванием сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз с точки зрения их значимости;

4) ранжирование экспертами факторов по 10-балльной шкале.

Для анализа необходимости введения критериев стимулирования АУП и их достаточности была предложена следующая методика анализа эффективности предлагаемых критериев.

1. Формирование перечня критериев деятельности АУП с разделением критериев по двум блокам: функционирование и развитие.

2. Подбор экспертов из числа научно-педагогических работников для проведения анкетирования соответственно разработанным матрицам.

3. Определение экспертами степени важности каждого критерия для университета в целом и для себя лично путём определения значения в интервале от 1 (менее важно) до 10 (абсолютно важно).

4. Ранжирование экспертами факторов по 10-балльной шкале.

5. Определение степени важности каждого критерия методом математического перемножения.

В ходе проведения аналитических исследований была задействована группа респондентов из числа научно-педагогических работников БФУ им. И. Канта в количестве 80 человек. Выборка считается достоверной.

На основании результатов SWOT-анализа были сформированы первоначальные перечни критериев для эффективного контракта

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа деятельности АУП БФУ им. И. Канта

Table 3

SWOT analysis matrix of IKBFU administrative and managerial staff activity

Преимущества (сильные стороны)	Недостатки (слабые стороны)
1. Открытость АУП в вопросах коммуникации. 2. Вовлечённость ключевых сотрудников АУП в разработку стратегии развития университета. 3. Высокий уровень возможностей для мобильности (расстояния, денежные ресурсы). 4. Доступ к инструментам повышения квалификаций всех уровней. 5. Комфортные условия работы. 6. Привязанность к месту работы в силу ограниченности региона. 7. Разделение структур на «функционирование – развитие». 8. Формирование и поддержка кадрового резерва. 9. Уровень з/п – средний по региону и выше.	1. Критерий работы – время или число документов, а не более сложные задачи. 2. Многоуровневое распределение функциональных задач (расширенный штат). 3. Неконкурентная внутренняя среда. 4. Несклонность к повышению квалификации. 5. Низкий уровень владения иностранным языком. 6. Низкий уровень ответственности – неприменимость инструментов наказания за ошибки или низкую эффективность. 7. Отсутствие мотивации к участию и решению проблем НПР и студентов. 8. Отсутствие мотивации к оптимизации процессов. 9. Устоявшаяся «перевёрнутая» иерархичная система управления. 10. Фиксированный уровень з/п.
Возможности	**Угрозы**
1. Выведение части процессов на аутсорсинг. 2. Имеющийся бюджет развития, который можно использовать для внедрения системы ЭК для АУП. 3. Кадровый резерв (университет – непрерывный источник кадров). 4. Малый размер структуры и гибкость к трансформациям. 5. Пересмотр и сокращение необходимого функционала. 6. Привлечение внешних экспертов к оценке деятельности. 7. Сокращение штата путём перераспределения нагрузки.	1. Потеря ключевых и эффективных НПР (приведёт к снижению показателей, бюджетного финансирования, ВБС). 2. Убыточность университета (огромные издержки на з/п). 3. Устаревание и неконкурентоспособность системы в силу отсутствия развития АУП.

АУП БФУ им. И. Канта по двум направлениям: «развитие – функционирование».

Р.1 – Апробация и внедрение современных цифровых технологий в профессиональной деятельности; Р.2 –Заключение «живых» международных договоров между комплементарными научными группами вуза и иностранными организациями; Р.3 – Инициативная проектная деятельность; Р.4 – Организация мероприятий для научных сотрудников по стимулированию научной деятельности; Р.5 – Стимулирование научных сотрудников к написанию заявок на гранты с сопровождением; Р.6 – Участие в мероприятиях по популяризации научной деятельности вуза; Р.7 – Участие в разработке и реализации стратегии развития вуза; Р.8 – Формирование научных групп для подачи заявок и участия в междисциплинарных НИР; Р.9 – Число публикаций по профилю деятельности в вузе; Р.10 – Число разработанных и внедрённых рационализаторских решений, позволяющих оптимизировать процессы; Р.11 – Число разработанных и внедрённых решений, позволяющих дополнительно автоматизировать процессы.

Ф.1 – Аттестация компетенций (например, метод 360 градусов); Ф.2 – Воспитание кадрового резерва, грамотный подбор персонала; Ф.3 – Количество курируемых (реализуемых) соглашений и контрактов; Ф.4 – Количество подготовленных отчётов, выполненных в срок и без замечаний; Ф.5 – Уровень владения иностранными языками; Ф.6 – Уровень коммуникации и эффективность деятельности (оценка пользователей – НПР); Ф.7 – Уровень открытости (представление функционала на сайте, представление результатов деятельности, отчётности); Ф.8 – Число верно решённых задач, не повлёкших за собой необратимые последствия для организации; Ф.9 – Число оформленных заявок для научных групп без откло-

Таблица 4

Нормированные итоговые суммарные значения оценок критериев, рассчитанные по результатам опроса респондентов

Table 4

Normalized summary values for estimated criteria obtained from survey results processing

Блок	Критерий	Важность для:			Сумма
		БФУ	НИД БФУ	Сотрудника БФУ	
Развитие	Р.1	8,516	8,065	7,613	24,194
	Р.2	8,613	8,516	7,903	25,032
	Р.3	7,379	7,103	5,690	20,172
	Р.4	7,806	7,774	6,581	22,161
	Р.5	8,161	8,903	7,000	24,065
	Р.6	8,097	7,452	6,516	22,065
	Р.7	7,871	7,065	5,194	20,129
	Р.8	8,129	8,323	6,903	23,355
	Р.9	6,548	5,935	3,452	15,935
	Р.10	7,742	7,742	6,226	21,710
	Р.11	8,129	7,774	7,065	22,968
Функционал	Ф.1	7,214	6,679	5,000	18,893
	Ф.2	8,839	8,968	8,000	25,806
	Ф.3	8,097	8,194	6,000	22,290
	Ф.4	7,226	6,903	6,323	20,452
	Ф.5	8,710	9,032	7,903	25,645
	Ф.6	8,419	8,065	8,387	24,871
	Ф.7	8,667	7,933	6,633	23,233
	Ф.8	8,258	7,774	5,871	21,903
	Ф.9	8,645	9,097	7,871	25,613
	Ф.10	7,323	7,097	6,613	21,032
	Ф.11	8,226	7,032	4,258	19,516

нения по формальным нарушениям; Ф.10 – Число повышений квалификации по профилю деятельности; Ф.11 – Эффективность прохождения аттестаций надзорными органами.

Предложенные критерии разработаны в первую очередь для оценки научно-исследовательской деятельности (НИД) университета, однако результаты анализа показывают возможность экстраполяции предложенных критериев на весь штат АУП с выявлением релевантных для той или иной сферы критериев / их весовой значимости.

В *таблице 4* представлены нормированные итоговые суммарные значения оценок критериев, рассчитанные по результатам опроса респондентов.

Проведённый анализ при планировании качества позволяет наметить пути совершенствования деятельности АУП в части введения следующих критериев стимулирования. Блок «Развитие»: Р.2; Р.1; Р.5; Р.8; Р.11. Блок «Функционирование»: Ф.2; Ф.5; Ф.9; Ф.6; Ф.7.

Весовые коэффициенты между критериями блока «Развитие» представлены в *таблице 5*, между критериями блока «Функционирование» – в *таблице 6*.

Для определения весового коэффициента между блоками «Развитие» и «Функционирование» необходима апробация разработанной модели и получение первоначальных экспериментальных данных, позволяющих оценить дифференциацию вклада в развитие университета.

Заключение

В статье представлена модель повышения эффективности деятельности и мотивации сотрудников АУП путём трансформации

Таблица 5

Весовые коэффициенты между критериями блока «Развитие»

Table 5

Criteria weighting for "Development" block

Критерий	Весовой коэффициент
Р.2	3,06
Р.1	2,23
Р.5	2,10
Р.8	1,39
Р.11	1

Таблица 6

Весовые коэффициенты между критериями блока «Функционирование»

Table 6

Criteria weighting for "Functionality" block

Критерий	Весовой коэффициент
Ф.2	3,57
Ф.5	3,41
Ф.9	3,38
Ф.6	2,64
Ф.7	1

системы оплаты труда на примере БФУ им. И. Канта. В ходе разработки модели был проведён подробный анализ эффективности деятельности АУП, уровня их взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами университета, выявлены проблемные точки, тормозящие развитие вуза, разработана схема комбинации управленческих механизмов, способствующая формированию конкурентной среды в организации, предложены критерии эффективного контракта и их весовые коэффициенты для АУП университета.

Литература

1. *Ядов В.А.* Мотивация труда: проблемы и пути исследования // Советская социология. М.: Наука, 1982. Т. 2. С. 118–129.
2. *Курбатова М.В., Донова И.В.* Эффективный контракт в высшем образовании: результаты реализации проекта // Журнал институциональных исследований. 2019. Т. 11. № 2. С. 122–145. DOI: http://dx.doi.org/10.17835/2076-6297.2019.11.2.122-145
3. *Иванов Ю.В., Колесникова С.В., Холодова Л.Н.* Рационализация численности персонала государственного предприятия // Управление персоналом. 2007. № 4. С. 50–52.
4. *Мялкина Е.В., Житкова В.А.* Система комплексной оценки административно-управленческого персонала в вузе: практика и особенности // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6. № 1 (22). DOI: https://doi.org/10.26795/2307-1281-2018-6-1-2
5. *Prerna L.* Transforming HR in the digital era: Workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making // Human Resource Management International Digest. 2015. Vol. 23, no. 3, pp. 1–4. DOI: https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2015-0051
6. *Randall S., Jackson E., Tarique I.* Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM // Journal of World Business. 2011. Vol. 46. No. 4. P. 506–516.
7. *Tarique I., Schuler R.S.* Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research // Journal of world business. 2010. Vol. 45. No. 2. P. 122–133. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019
8. *Митина О.В., Бедрачук И.А.* Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2012. № 4. С. 64–72.
9. *Боровская М.А., Краюшкина Г.А., Масыч М.А., Шевченко И.К.* Экономико-правовые основы реализации системы эффективного контракта в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1. С. 18–24.
10. *Hollenbeck J.R., Noe R.A., Gerhart B.A.* Human resource management: Gaining a competitive advantage. NY: McGraw-Hill Education, 2018.
11. *Muradian R., Corbera E., Pascual U., Kosoy N., May P.H.* Reconciling theory and practice: An alternative conceptual framework for understanding payments for environmental services // Ecological economics. 2010. Vol. 6. P. 1202–1208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.006
12. *Petrides L.A., Nodine T.R.* Knowledge management in education: defining the landscape. Institute for the Study of Knowledge Management in Education, 2003. 36 p. URL: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED477349.pdf
13. *Курбатова М.В., Каган Е.С., Апарина Н.Ф.* Поведение работников вузов в условиях ре-

формирования высшего профессионального образования: проблема выбора // Социологические исследования. 2015. № 2. С. 122–133.
14. *Юрьев В.* Региональный университет: новый этап модернизации // Высшее образование в России. 2004. № 12. С. 59–73.
15. *Кузубов С.А., Ивлев А.В.* Новая система оплаты труда в вузе: состояние и перспективы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2010. № 8. С. 9–17.
16. *Томилин О.Б., Кочугаев П.Н., Сухарев Л.А., Массерова Н.Н.* Компетенции академического и административного персонала университета и инновационная деятельность // Университетское управление: практика и анализ. 2007. № 1. С. 51–59.
17. *Бедрачук И.А., Митина О.В.* Эффективный контракт с преподавателем как инструмент повышения эффективности деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1 (95). С. 39–52.
18. *Кузубов С.А., Ивлев А.В., Даниленко Н.И.* Об оценке человеческого капитала вуза // Фундаментальные и прикладные исследования экономических проблем и перспектив развития современных организаций: Сб. науч. трудов международной науч.-практ. конференции. Августовские чтения 2016 / Под ред. С.Г. Журавина, В.Н. Немцева. Магнитогорск: Магнитогорский гос. технический ун-т им. Г.И. Носова, 2016. С. 23–30.
19. *Курбатова М.В., Левин С.Н.* Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.
20. *Сенашенко В.С., Халин В.Г.* Об эффективном контракте в высшей школе России // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 105–110.
21. *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.
22. *Türk K.* Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu // Baltic Journal of Management. 2008. Vol. 3 (1). P. 40–54. DOI: https://doi.org/10.1108/17465260810844257
23. *Исакова Д.В.* Система управления по целям // Научные записки НГУЭУ. 2010. № 1. С. 46–52.
24. *Скриптунова Е.* Основные показатели эффективности предприятия, которые необходимо знать руководителю, чтобы эффективно управлять и видеть истинное положение дел на своём предприятии // Менеджмент сегодня. 2003. № 3. С. 45–51.

Статья поступила в редакцию 25.06.2020
После доработки 12.07.20
Принята к публикации 20.09.20

Efficiency Improvement Model for Administrative and Management Personnel of the Federal University

Maksim V. Demin – Cand. Sci. (Phys. and Math.), Vice-rector for scientific work, e-mail: MDemin@kantiana.ru

Natalia N. Shusharina – Cand. Sci. (Education), Head of research organization department, e-mail: NShusharina@kantiana.ru

Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia

Address: 14, A. Nevsky str., Kaliningrad, 236008, Russian Federation

Abstract. At the present stage of modernization and development of the higher education system in the Russian Federation, universities are being differentiated with the aim of creating new university types and shaping new strategies for their development and, thus, achieving high efficiency of personnel management and acquiring professional competences. These tasks are of strategic importance. It is a matter of urgency to develop a model for administrative staff remuneration system transformation based on a competitive environment and adapted to the realities of the modern federal university. In this work, basing on the analysis of human resource management mechanisms of universities in Western Europe, the CIS countries, and the Baltic states, the efficiency and mo-

tivation improvement model for administrative and managerial personnel is proposed. The model is exemplified by case of the Immanuel Kant Baltic Federal University, which is one of the leading universities of the Russian Federation and a participant of Russian Academic Excellence Project 5-100. The staff incentive scheme and the labor stimulation criteria were formulated according to the proposed model following the "functioning – development" concept, effective contract criteria for administrative and managerial staff in university and respective weights were proposed.

This study is based on a comprehensive approach to the administrative and managerial staff activity analysis, which includes methods of PEST analysis, SWOT analysis, and analytical analysis of data from expert surveys. The correlation analysis of the results was performed using specialized program written in Python.

Keywords: effective contract, administrative and managerial staff, staff incentive scheme, university human resources management

Cite as: Demin, M.V., Shusharina, N.N. (2020). Efficiency Improvement Model for Administrative and Management Personnel of the Federal University. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. Vol. 29, no. 11, pp. 9-20. (In Russ., abstract in Eng.)

DOI: https://doi.org/10.31992/0869-3617-2020-29-11-9-20

References

1. Yadov, V.A. (1982). Labor Motivation: Problems and Research Paths. In: *Sovetskaya sociologiya* [Soviet Sociology]. Vol. 2. Moscow: Nauka Publ., pp. 118-129. (In Russ.)
2. Kurbatova, M.V., Donova, I.V. (2019). Effective Contract in Higher Education: Some Results of Project Implementation. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy = Journal of Institutional Studies*. Vol. 11, no. 2, pp. 122-145. DOI: http://dx.doi.org/10.17835/2076-6297.2019.11.2.122-145 (In Russ., abstract in Eng.)
3. Ivanov, Yu.V., Kolesnikova, S.V., Kholodova, L.N. (2007). [State Enterprise Headcount Rationalization]. *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. No. 4, pp. 50-52. (In Russ.)
4. Myalkina, E.V., Zhitkova, V.A. (2018). System of Complex Evaluation of Administrative Staff in the University: Practice and Features. *Vestnik Mininskogo universiteta* [Bulletin of Minin University]. Vol. 6, no. 1 (22). DOI: https://doi.org/10.26795/2307-1281-2018-6-1-2 (In Russ., abstract in Eng.)
5. Prerna, L. (2015). Transforming HR in the Digital Era: Workforce Analytics Can Move People Specialists to the Center of Decision-Making. *Human Resource Management International Digest*. Vol. 23, no. 3, pp. 1-4. DOI: https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2015-0051
6. Randall, S., Jackson, E., Tarique, I. (2011). Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, Vol. 46, no. 4, pp. 506–516.
7. Tarique, I., Schuler, R.S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. *Journal of world business*. Vol. 45, no. 2, pp. 122-133. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019
8. Mitina, O.V., Bedrachuk, I.A. (2012). Different Approaches for Staff Incentive to Improve the University Activity Efficiency. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 4, pp. 64-72. (In Russ., abstract in Eng.)
9. Borovskaya, M.A., Krayushkina, G.A., Masych, M.A., Shevchenko, I.K. (2014). Economical and Legal Bases of the Effective Contract at the Higher School. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 1 (89), pp. 18-24. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Hollenbeck, J.R., Noe, R.A., Gerhart, B.A. (2018). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. NY: McGraw-Hill Education, 800 p.

11. Muradian, R., Corbera, E., Pascual, U., Kosoy, N., May, P.H. (2010). Reconciling Theory and Practice: An Alternative Conceptual Framework for Understanding Payments for Environmental Services. *Ecological economics*. Vol. 69, no. 6, pp. 1202-1208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.006
12. Petrides, L.A., Nodine, T.R. (2003). *Knowledge Management in Education: Defining the Landscape*. Institute for the Study of Knowledge Management in Education. 36 p. Available at: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED477349.pdf
13. Kurbatova, M.V., Kagan, Ye.S., Aparina, N.F. (2015). Behavior of University Employees During Higher Education Reformations: An Issue of Choice. *Sotsiologicheskie Issledovaniia = Sociological Studies*. No. 2 (370), pp. 122-133. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Yuriev, V. (2004). [Regional University: A New Stage of Modernization]. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. No. 12, pp. 59-73. (In Russ.)
15. Kuzubov, S.A., Ivlev, A.V. (2010). A New Wage System in the University: State and Prospects. *Finansovaya analitika:problem i resheniya = Financial Analytics: Problems and Solutions*. No. 8, pp. 9-17 (In Russ.)
16. Tomilin, O.B., Kochugaev, P.N., Sukharev, L.A., Masserova, N.N. (2007). Competences of Academic and Administrative University Staff and Innovative Activity. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 1, pp. 51-59. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Bedrachuk, I.A., Mitina, O.V. (2015). Effective Contract with a Lecturer as an Instrument Upgrading University Efficacy. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. No. 1 (95), pp. 39-52. (In Russ., abstract in Eng.)
18. Kuzubov, S.A., Ivlev, A.V., Danilenko, N.I. (2016). [On the Assessment of the Human Capital of a University] In: *Fundamental'nyye i prikladnye issledovaniya ekonomicheskikh problem i perspektiv razvitiya sovremennykh organizatsiy* [Fundamental and Applied Research on Economic Problems and Development Prospects of Modern Organizations: Proc. Sci. and Pract. Conf. Aug. 24, 2016]. Magnitogorsk: Nosov Magnitogorck State Technical University Publ., pp. 23-30. (In Russ.)
19. Kurbatova, M.V., Levin, S.N. (2013). Effective Contract in Higher Education of the Russian Federation: Theoretical Approaches and Features of Institutional Design. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy = Journal of Institutional Studies*. Vol. 5, no. 1, pp. 55-80. (In Russ., abstract in Eng.)
20. 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.)
21. 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.)
22. Türk, K. (2008). Performance Appraisal and the Compensation of Academic Staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management*. Vol. 3, no. 1, pp. 40-54. DOI: https://doi.org/10.1108/17465260810844257
23. Isakova, D.V. (2010). [Goal Management System]. *Nauchnyye zapiski NGUEU* = Scientific Notes of *Novosibirsk State University of Economics and Management*. No. 1, pp. 46-52. (In Russ.)
24. Skriptunova, E. (2003). [Key Performance Indicators of an Enterprise That a Manager Needs to Know in Order to Effectively Manage and See the True State of Affairs at His Enterprise]. *Menedzhment segodnya = Management today*. No. 3, pp. 45-51. (In Russ.)

The paper was submitted 25.06. 20
Received after reworking 12.07.20
Accepted for publication 20.09.20