© 2016 г.

А.Р. АНДРЕЕВА, С.А. ПОПОВА

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ДЕТЕРМИНАНТЫ И ПОТЕНЦИАЛ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

АНДРЕЕВА Алсу Радиковна – кандидат социологических наук, научный сотрудник Института институциональных исследований Научно-исследовательского университета "Высшая школа экономики" (andreewa.81@mail.ru)*; ПОПОВА Светлана Алексеевна – заведующая лабораторией анализа и моделирования институциональной динамики того же Института* (psa2100@gmail.com). *Обе – Москва, Россия*.

Аннотация. *Проанализированы процессы введения эффективного контракта в практику оценки качества деятельности профессорско-преподавательского состава российских вузов. Выявляется мотивация и практики поведения преподавателей в условиях обеспечения соответствия вуза требованиям, задаваемым внешними агентами. Вузы используют уравнивающую политику в схемах оплаты труда и в распределении стимулирующих выплат, а мотивационный потенциал эффективного контракта в большей степени остается не реализованным.*

Ключевые слова*: оплата по результатам • эффективный контракт • высшее образование • профессорско-преподавательский состав • мотивация • качество • результативность • показатели эффективности деятельности*

Одним из инструментов повышения качества работы вузов видится эффективный контракт между университетом и преподавателем, который должен быть обеспечен двумя условиями: достаточным материальным вознаграждением и "наличием профессиональных сообществ ученых и креативных практиков, которые способны и готовы оценивать качество научной и профессиональной работы коллег в предметной деятельности" [Кузьминов, 2011].

Эффективный контракт начал вводиться с 2012 г. в соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в отраслях социальной сферы распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р.

Образовательные организации высшего образования разных стран значительно различаются по тем моделям оплаты труда, которые в них реализуются. Различия в моделях оплаты труда определяются не только разными экономическими, социальными условиями и особенностями функционирования высшего образования, но и тем, что на сегодня вопрос об эффективности тех или иных моделей и их мотивирующем потенциале остается открытым и является одним из наиболее дискуссионных в управленческой, экспертной и исследовательской среде. Имеется мало эмпирических исследований, которые направлены на изучение отношений между финансовыми стимулами и производительностью в секторе высшего образования, большинство из них не дают однозначных ответов на вопрос о преимуществах и недостатках применения оплаты по результату. Результаты некоторых исследований ставят под сомнение воз-

можность успешного использования принципов оплаты по результату в государственном секторе в целом [Брюйн, 2005]. В отчете Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (OECD), посвященном изучению функционирования оплаты по результатам деятельности в общественном секторе, в том числе в образовании, показано, что для большинства работников государственного сектора введение такой оплаты не стало достаточным стимулом для изменения своего труда. Авторы приходят к выводу о том, что "значение мотивационной силы оплаты по результатам было завышено и ее негативные последствия недооценены" [OECD, 2005].

Сегодня нет убедительных доказательств того, что оплата труда по результату улучшают мотивацию и производительность труда педагогов. Однако в сфере образования большинства стран, в том числе в высшем образовании, активно внедряются и используются такие модели. Причина широкого распространения, по мнению исследователей [Marsden, 2009], заключается в использовании оплаты по результату органами управления в качестве инструмента управления изменениями. Оплата труда по результату и эффективный контракт являются одним из главных инструментов реформирования российского высшего образования с целью повышения его экономической эффективности. Вузы начинают приобретать свойства коммерческих фирм, производящих образовательные услуги. Руководители вузов превращаются в менеджеров и работодателей, нанимая преподавателей на рынке труда, которые становятся обычными наемными работниками. В свою очередь эти процессы стимулируют подмену институциональных целей вузов как социальных институтов на цели следования правилам [Курбатова и др., 2015:124].

В 2014 г. при участии авторов проведено исследование в российских вузах, в которых начал вводиться эффективный контракт. Исследование было направлено на выявление: 1) влияния эффективного контракта на процессы, происходящие в вузах; 2) роли эффективного контракта в решении задач, стоящих перед вузом; 3) влияния эффективного контракта на мотивацию преподавателей.

Для анализа были выбраны: один классический университет и пять образовательных организаций, относящихся к специализированным отраслевым вузам: медицинский университет, университет культуры, сельскохозяйственный университет, университет путей сообщения, педагогический университет в разных субъектах Российской Федерации. Исследование проходило в сентябре-октябре 201

В каждом из вузов проведены глубинные интервью с представителями руководства университета. С профессорско-преподавательским составом вузов состоялись фокус-группы. В каждом вузе проведено от 5 до 11 интервью (всего 51 интервью). Каждое интервью включало несколько блоков вопросов, которые варьировались в зависимости от зоны ответственности и компетентности информантов.

Влияние эффективного контракта на профессорско-преподавательский состав. Критерии и показатели стимулирования профессорско-преподавательского состава формируются преимущественно как ответ на требования вышестоящих организаций и контролирующих органов. *"Мы их составляли, ориентируясь на требования мониторинга. То есть, по сути, они дублируют те показатели, которые по мониторингу*", *"по крайней мере, на 80% эта система должна четко регулировать те приоритеты, которые важнее для министерства*". На текущем этапе основной целью образовательных организаций является выполнение аккредитационных показателей: "*ВУЗ должен выполнять эти критерии мониторинга, иначе твоя судьба будет неизвестна*", *"раз Минобр требует – значит, мы должны это делать".*

При разработке показателей эффективности руководство вузов основывается на измерении научных и методических направлений деятельности преподавателей. Практически полностью отсутствуют показатели, направленные на оценку эффективности и качества преподавательской деятельности. Информанты полагают, что преподавательская деятельность с трудом поддается объективному измерению, от-

сутствуют четкие и прозрачные критерии её оценки, которые позволили бы включить данное направление в эффективный контракт. Единственными экспертами, обладающими наиболее полной информацией о преподавательских способностях, характеристиках преподавательской деятельности, являются непосредственные руководители в лице заведующих кафедрами. Но заведующие кафедрами фактически не участвуют в оценке эффективности деятельности своих преподавателей в рамках эффективного контракта по ряду *причин*. 1. На практике некоторые вузы предпринимают попытки оценивать преподавательскую деятельность. В качестве примера можно привести анкеты "преподаватель глазами студента" и "преподаватель глазами заведующего кафедрой". Эти анкеты не позволяют дать всестороннюю характеристику преподавательской деятельности и использовать полученные результаты в оплате труда по результатам в силу недостаточной объективности. Использование в одном из вузов 5-ти балльной шкалы для оценки качества работы в аудитории привело к отсутствию распределения в ответах: заведующие кафедрами выставляли максимальные оценки своим сотрудникам. Как выяснилось, они руководствовались различными соображениями, одним из главных доводов является выбор в пользу социально-ориентированного решения: *"Мое решение не должно снизить и так невысокую заработную плату*". 2. Заведующие кафедрами склонны избегать непосредственного обсуждения с преподавателями качества их работы. Это вызвано следующими обстоятельствами: а) нежеланием руководителя "усложнять отношения с подчиненными", б) сложностью объективной оценки или же недостаточной методической подготовкой самого заведующего кафедрой. По мнению заведующих, обеспечение этой функции должно быть возложено на независимые службы, имеющие профессиональные знания в области оценки педагогического мастерства.

Роль эффективного контракта: методы "кнута" и "пряника". Руководство вузов применяет различные методы введения эффективного контракта. Один из них выявлен в вузе, имеющем достаточный потенциал, чтобы занимать устойчиво высокие или средние позиции во внешних рейтингах, не применяя особых дополнительных усилий. Эффективный контракт в этом вузе воспринимается как навязанная извне бюрократическая нагрузка. При условии, что действующие процессы обеспечивают стабильное положение вуза и у руководства нет иных амбициозных целей, внедрение эффективного контракта в этой образовательной организации будет происходить достаточно формально.

Иные методы характерны для вуза, занимающего невысокие места в рейтингах, нацеленного на улучшение своего положения и воспринимающего эффективный контракт как инструмент для внесения корректив во внутренние процессы. В этом вузе активно обсуждаются внедрение эффективного контракта и возможности его применения. Вместе с тем, задачи в основном ограничиваются рамками стратегии "выживания", а контракт предположительно используется для решения текущих задач на ближайшую перспективу.

Ещё одна тактика выявлена в вузе, готовом перейти к новым механизмам выстраивания отношений между работодателем и работником, но в то же время испытывающем затруднения по его внедрению, как с концептуальной, так и с организационно-управленческой точки зрения.

От понимания роли эффективного контракта в достижении поставленных целей зависит то, какие показатели выбираются для оценки работы преподавателей. На наш взгляд, показатели эффективного контракта с педагогом вуза можно разделить в 2 группы: 1) педагог претендует на получение материального вознаграждения в виде стимулирующих надбавок. Это схема "пряника". Она преобладает в вузах, без особых усилий достигших устойчивого равновесного состояния во внешних рейтингах и не претендующих на прорывы в развитии в ближайшей перспективе; 2) вторая группа показателей носит характер обязательных требований со стороны руководства

вуза. Руководство вынужденно использует более жесткие схемы получения необходимых результатов: вводит нормирование "второй половины дня" в форме обязательной нагрузки в часах и другие регламентирующие нормы по всеобъемлющему контролю за деятельностью преподавателей, устанавливает показатели, обязательные для прохождения конкурсных процедур на замещение вакантной должности и т.п. *"Конечно, это кнут. К сожалению, по-другому не получается", "как выяснилось, помимо программ материального стимулирования, нужен и кнут"* (проректор).

Есть предположение, что элементы "кнута" применяются для улучшения позиций вуза в рейтингах. По оценкам руководства вузов, в ближайшей перспективе доля фиксированных, обязательных показателей контракта будет расти. Вместе с тем, ряд исследований свидетельствуют о том, что эффективность таких подходов достигается только в том случае, когда они отвечают внутренним желаниям педагога осуществлять ту или иную деятельность, в обратном случае такие схемы обречены на провал [Meyer, Evans, 2003].

Особенности учета интересов сторон при переходе на эффективный контракт: универсализация и индивидуализация. Одним из основных условий эффективного контракта является соблюдение сбалансированности интересов работодателя и работника. По мнению преподавателей, действующие практики контрактных отношений нарушают этот принцип и действуют в большей степени в интересах работодателя в ущерб интересам работника. При переходе на эффективные контракты руководство стремится к сохранению и дальнейшему развитию уже существующих моделей оценки эффективности деятельности сотрудников и унификации требований к преподавателям. Вузами, как правило, формируется единый перечень показателей для всех преподавателей, независимо от их специализации, профессиональной квалификации, возможностей и опыта работы.

По оценкам заведующих кафедрами и преподавателей вузов, идея учета всех возможных показателей на практике доказывает неэффективность и является даже утопичной в связи с тем, что к полноценному исполнению разносторонней деятельности способна незначительная доля нынешних преподавателей: *"Таких людей мало, и равняться на них бесперспективно"* (профессор).

По мнению профессорско-преподавательского состава, эффективный контракт должен предусматривать элемент индивидуализации и учитывать профессиональные склонности, интересы и возможности.

Влияние эффективного контракта на мотивацию и профессиональные практики преподавателей. Материальное стимулирование на основе достигнутых результатов по-разному отразилось на деятельности разных групп преподавателей. Отношение к эффективному контракту в большей степени связано с социально-демографическими характеристиками и профессиональным бэкграундом, а также с особенностями кафедры, на которой преподаватель работает.

Наибольшее воздействие оплата труда по результату оказывает на преподавателей, которые находятся в сложных финансовых условиях. Данная категория работников руководствуется принципом "*хотя бы лишнюю копеечку*" и проявляет заметную активность в достижении предложенных показателей эффективности. Преподаватели, ранее применявшие практику "двойной занятости" и подрабатывающие в других организациях, увидели возможность увеличить свой доход. Наибольшую актуальность эта схема представляет для молодых преподавателей, имеющих небольшой опыт, не обеспечивающий приемлемый уровень гарантированной части заработной платы. Вместе с тем, некоторые молодые преподаватели стали делать выбор в пользу направлений деятельности, позволяющих за более короткое время набрать большее количество баллов: *"Мы говорим ей – наукой занимайся. Она – нет, я хочу заработать"* (профессор, женщина). Для другой части молодых кадров, имеющих воз-

можность заработать дополнительные финансовые средства другим способом, установленный размер материального стимулирования не является значимым.

Для преподавателей, имеющих высокую достиженческую мотивацию и значительные успехи в профессии, введение оплаты по результатам сыграло в большей степени функцию "закрепления активного действия", но вместе с тем не привело к заметному росту уровня активности. Эта группа по-прежнему демонстрирует высокую результативность в различных направлениях деятельности, которые ранее являлись дополнительной неоплачиваемой работой, а сейчас подкрепляются денежным стимулированием.

Преподаватели предпенсионного и пенсионного возрастов в основном не поменяли поведение и сохранили прежний уровень профессиональной деятельности. Руководство демонстрирует снисходительное отношение к такой модели поведения.

Оплата по результату имеет разную мотивирующую силу для преподавателей, в зависимости от кафедр, на которых они работают. В этом аспекте решающими оказались такие характеристики как профиль и значимость факультета и кафедры для конкретного вуза.

Факультеты и кафедры, обеспечивающие эффективные показатели, представляют для руководства наибольшую ценность: *"Мы любим тех, кто этим занимается, стараемся максимально их оберегать, давать им максимальную свободу".* В привилегированной зоне оказываются кафедры, привлекающие в вуз значительные внебюджетные средства и когда им представляется возможность их использовать для повышения заработной платы преподавателей данных подразделений.

Схема оплаты труда по результату имеет незначительный мотивирующий эффект для преподавателей гуманитарных факультетов (историков, филологов, экономистов, юристов). Это, вероятно, связано с двумя обстоятельствами: 1) гуманитарное образование (в первую очередь экономическое и юридическое) востребовано со стороны населения. Преподаватели таких факультетов в значительной степени вовлечены в работу на платных образовательных курсах и имеют материальное вознаграждение, более значимое для них, чем стимулирующие выплаты; 2. российская гуманитарная наука традиционно уступает мировому уровню в количестве и качестве научных достижений. В таких условиях сложно развить сильную конкурентную среду. Барьером также является слабая поддержка гуманитарных наук на федеральном уровне. Объемы финансирования грантов для гуманитарных исследований слабо мотивируют научные коллективы, ориентированные на серьезные научные исследования.

Вместе с тем, повседневная преподавательская практика в высшей школе в последние годы подвержена новым вызовам, способствующим повышению качества деятельности преподавателя. В качестве одного из таких вызовов можно назвать усиление требований к содержанию и форме проведения занятий со стороны студенческого сообщества. По мнению информантов, это сильный стимул, способствующий повышению качества работы преподавателя в аудитории. Такую же мотивирующую роль начинают играть требования к документальному сопровождению занятий, оформлению учебно-методических комплексов, а также появление новых образовательных стандартов.

Основные выводы. Эффективный контракт сегодня рассматривается вузами преимущественно как схема оплаты труда по результатам. Плановое увеличение уровня заработной платы ППС сопровождается совершенствованием показателей стимулирования, которые в большей степени связаны требованиями вышестоящих органов и в редких случаях касаются качества преподавательской деятельности.

Вузы стремятся к сохранению сложившейся схемы оплаты труда и подходов к распределению стимулирующих выплат. Более активная позиция по совершенствованию схемы оплаты труда отмечается у вузов, которые находятся в "красной зоне" или в нижней части "зеленой зоны" мониторинга эффективности вузов и испытывают ост-

рую необходимость в повышении результатов. Для этой группы вузов оплата труда по результату может стать эффективным механизмом решения насущных задач.

Внедрение эффективного контракта в вузах носит характер унифицированных требований. Модели оценки эффективности преподавателей не являются результатом переговоров вуза и преподавателя и устанавливаются управленческими структурами. Согласие работника в этом случае выражается косвенно через выполнение показателей эффективности. Индивидуализация через свободу выбора преподавателем видов работ слабо учитывается.

Результаты исследования подтвердили выводы OECD [OECD, 2005]. Оплата труда по результату стала стимулом только для определенных групп преподавателей: молодых, у которых пока нет других возможностей заработать достаточные средства, и тех, кто по каким-либо причинам имеет финансовые затруднения. Преподаватели с высоким уровнем достижений, а также возрастные группы преподавателей не меняют профессиональные стратегии с введением оплаты труда по результату. Изменения профессионального поведения также не затрагивают преподавателей, имеющих возможность зарабатывать дополнительные средства. Оплата труда по результату влияет на показатели, которые можно объективно измерить: наличие научных публикаций, цитируемость, количество защищенных аспирантов, привлечение грантов и др. Если продолжать внедрение эффективного контракта, дополнительно необходимо выстраивать механизмы формирования профессиональных сообществ, готовых к объективной и неформальной оценке деятельности коллег.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Брюйн де Х. Управление по результатам в государственном секторе / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005.

Курбатова М.В., Е.С. Каган, Н.Ф. Апарина. Поведение работников вузов в условиях реформирования высшего профессионального образования: проблема выбора // Социологические исследования. 2015. № 2. С123–134.

Кузьминов Я.И. Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Контракты в академическом мире / Сост. и науч. ред. М.М. Юдкевич. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. С.13–30.

Marsden D. The paradox of performance related pay systems: why do we keep using them in the face of evidence that they fail to motivate? CEP Discussion Papers. 945. London: Centre for Analysis and Social Exclusion, London School of Economics and Political Science, 2009.

Meyer I. H., Evans, I. M. Motivating the professoriate: why sticks and carrots are only for donkeys // Higher education management and policy. 2003. № 15. P. 151–168.

OECD. Report. Performance Related Pay Policies for Government Employees. 2005. 224 p.