

катель к руководству проектной и управленческой деятельностью.

1. Кадровый ресурс ТПУ [Электронный ресурс]. URL: <http://past.tpu.ru/html/reserve.htm>

2. Никитина Н. Ш., Николаева Н. В. Мониторинг и оценивание качества в образовании. Ч. 1 : Методика мониторинга : учеб. пособие. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2008. 32 с.

3. Психология в отборе персонала / Д. Купер, А. Робертсон. СПб. : Питер, 2003. 240 с.

4. Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы : пер. с англ. М. : НИРО, 2005. 384 с.

5. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ, 2002. 560 с.

6. Шановалова Н. В. Специфика отбора перспективных руководителей. М. : МГПУ [Электронный ресурс]. URL:

7. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. N. Y. : Wiley, 1982.

8. HR-портал. Сообщество HR-менеджеров [Электронный ресурс]. URL:

9. McClelland D. C. Identifying competencies with behavioral-event interviews [Electronic resource] // Psychological Science. 1998. № 9. P. 331–339. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/chto-est-kompetentsiya-konstruktivistskii-podkhod-kak-vykhod-iz-zameshatelstva>

10. Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education // International Journal of Educational Management. 2007. Vol. 21, Iss. 5. P. 407–417.

*Е. Г. Шаблова, Л. И. Филющенко*

## ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРАКТА В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Исследованы некоторые аспекты правового обеспечения преобразований в высшей школе. Особое внимание уделено такому правовому явлению, как эффективный контракт. Сформулированы предложения по совершенствованию нормативно-правового регулирования системы оплаты труда, нормирования труда в высшей школе.

**Ключевые слова:** правовое регулирование, эффективный контракт, система оплаты труда, нормы труда, локальный нормативный акт.



*E. G. Shablova, L. I. Filyuschenko*

### Legal aspects of effective contract in higher education

Certain aspects of legal support reforms in higher education. Particular attention is paid to such legal phenomenon as the effective contract, its definition. Improvement proposals of the wage system of remuneration and work valuation were formulated.

**Key words:** legal regulation, effective contract, the wage system, labor standards, local normative act.

Процессы реформирования сферы образования, в том числе высшей школы, повышение эффективности деятельности вузов и усиление конкуренции в образовательном пространстве предполагают надлежащее пра-

вовое обеспечение. Не претендуя на рассмотрение всего круга правовых проблем реформирования, обратим внимание на некоторые аспекты правового регулирования этих процессов.

В течение последнего года вузовской общественностью активно обсуждается внедрение в практику деятельности эффективного контракта. Преобразования в социальной сфере направлены на повышение качества услуг и увязываются с совершенствованием систем оплаты труда в организациях. Переход к так называемому эффективному контракту предусматривает Программа поэтапного совершенствования систем оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 г. № 2190-р [8]. Первоначально термин был озвучен в Бюджетном послании Президента РФ от 28.06.2012 г. «О бюджетной политике в 2013–2015 годах», но понятие не раскрывалось. В результате возникло немало домыслов и сложилось ошибочное, упрощенное представление об этом явлении. В экономической науке «теория контрактов» подразумевает совершенно определенное содержание. Например, понятие академического контракта применительно к высшей школе учитывает продолжительный отпуск, относительно свободный график работы и пр. [3]. Эффективный контракт — это не просто документ, фиксирующий показатели, при не достижении которых работник потеряет в оплате, хотя именно такое упрощенное представление об эффективном контракте наблюдается в высказываниях некоторых руководителей. Специалисты связывают это понятие с эффективностью расходования бюджетных средств: насколько деньги, вкладываемые в образование, науку, здравоохранение в связи с повышением оплаты труда бюджетников, влекут результаты, превышающие прежние.

Понятие «эффективный контракт» дается в упомянутом распоряжении Правительства Российской Федерации: это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки. Примерная форма трудового договора дана в Приложении № 3 к распоряжению Правительства РФ № 2190-р. Содержательное наполнение такого трудового договора ставит вопросы о правовых механизмах осуществления мер, предложенных в Программе Правительства РФ. Их успешность зависит от обеспеченности соответствующей нормативной правовой базой

и ее качества. Эффективный контракт призван индивидуализировать оплату труда работника в соответствии с результатами труда. Однако меры, связанные с введением эффективного контракта, выходят далеко за пределы собственно вопросов оплаты труда работников. Можно выделить несколько проблем, возникающих при введении эффективного контракта.

В частности, привлекают внимание положения Программы Правительства РФ об уточнении и конкретизации трудовых обязанностей (функций) работников, а также о разработке системы оценки эффективности деятельности, совершенствовании нормирования и оплаты труда, организации профессиональной переподготовки и повышения квалификации, определения качества услуг в сфере образования и других бюджетных отраслях.

Введение эффективного контракта предполагает актуализацию содержания трудовых функций, уточнение квалификационных требований, компетенции работников, что, возможно, повлечет изменение профессионально-квалификационных групп, пересмотр трудовых обязанностей работников. В последние годы наблюдается изменение содержания самого процесса обучения и содержания, структуры трудовых функций преподавателей вуза. Повышается доля самостоятельной аудиторной и внеаудиторной работы студентов, что изменяет роль преподавателя в учебном процессе. Соответственно должны быть подкорректированы должностные инструкции научно-педагогических работников.

Механизмом развития трудовых ресурсов, квалификации, компетентности, включенности работников в инновационные процессы должны стать профессиональные стандарты. Определение профессионального стандарта впервые сформулировано в статье 195.1 Трудового кодекса (ТК) РФ: профессиональный стандарт — характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. Квалификационные требования к работникам должны быть уточнены с учетом современных требований к качеству услуг. В мировой практике профессиональные стандарты служат одним из элементов повышения качества образования. Однако пока они не разработаны. Утверждены уровни квалификации, которые должны послужить основой для разработки профессиональных стандартов [6]. В 2013 г. предполагалось разработать пять стандартов в сфере образования и два стан-

дарта — в сфере науки. Пока для обсуждения общественностью был опубликован лишь проект приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении профессионального стандарта руководителя образовательной организации (управление в сфере образования)», где дается обобщенное описание трудовых функций руководителей, от ректоров до заведующих кафедрами, характеристика трудовых действий, необходимых умений и знаний. Таким образом, работа по созданию стандартов далека от завершения.

Введение эффективного контракта является изменением условий, определенных сторонами трудового договора, и осуществляется в соответствии с законодательством. Переход к эффективному контракту для работников государственных образовательных организаций означает заключение дополнительных соглашений к существующему трудовому договору, где и должны быть конкретизированы, уточнены трудовые обязанности, критерии, показатели, по которым оценивают результативность работника. Согласно статье 74 ТК РФ, о предстоящем изменении условий трудового договора работники должны быть уведомлены не менее чем за два месяца, поскольку ТК РФ не позволяет требовать работы, не обусловленной договором. Тем не менее вопрос о том, осуществляется ли переход на контракт по одностороннему волеизъявлению работодателя или по соглашению, обсуждается работниками. Статья 74 ТК РФ говорит об изменениях определенных сторонами условий трудового договора по инициативе работодателя, в связи с изменениями организационного, технологического и иного характера. Кроме того, статья 74 ТК РФ предполагает предложение перевода на другую работу (должность), если работник отказывается работать в изменившихся условиях труда, и увольнение по пункту 7 статьи 77 ТК РФ, если работник отказался от перевода. Почему-то об этом умалчивают, хотя такой исход вполне вероятен. Ожидаемым последствием будет уменьшение численности научно-педагогических работников, к чему должны быть готовы и работники, и работодатели. Такой договор — эффективный контракт — предполагает высокие требования к работникам.

Возникает вопрос о том, со всеми ли работниками будут заключать подобные контракты. Встречаются категоричные утверждения, что контракты заключаются со всеми работниками организации (в том числе с экономистами, бухгалтерами и пр.) [1]. Однако в распоряжении

Правительства от 30.12.2012 г. № 2620-р «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (раздел V) речь идет о руководителях образовательных организаций и научно-педагогических работниках [2]. Представляется, что всеобщего охвата подобными контрактами не может быть, по крайней мере в ближайшее время.

Основу для использования эффективного контракта создает система оценки эффективности деятельности работников. Дополнительные соглашения к трудовому договору можно будет заключать по мере разработки показателей и критериев оценки эффективности труда работников для определения размеров стимулирующих выплат. Разработка такой системы оценки, определение критериев и показателей, по которым предполагается оценивать труд преподавателей образовательных организаций, не простая задача. Это затруднительно сделать не только для сферы образования, но и для сферы науки, здравоохранения и прочих социальных отраслей. Структуру показателей, как отмечают специалисты, формируют специфика труда, функциональные обязанности, профессиональная группа конкретного работника. Необходимо также определить вес или долю каждого показателя. Сложность такого подхода на практике заключается в большом объеме подготовительной работы, разработке методик оценки эффективности [9]. По каким критериям и показателям будут оценивать результаты работы конкретного работника и с какой периодичностью — остается неясным. Не содержит конкретных показателей и Типовая форма трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 12.04.2013 г. № 329, ограничиваясь ссылкой на законодательство и целевые показатели деятельности. Подчеркнуто лишь условие для осуществления стимулирующих выплат руководителю — достижение показателя соотношения средней заработной платы отдельных категорий работников учреждения со средней заработной платой в соответствующем субъекте РФ [5]. Некоторые шаги по внедрению элементов эффективного контракта предпринимаются в автономных учреждениях, которые пытаются стимулировать публикационную активность профессорско-преподавательского состава. Например, удачным решением можно считать реализуемую в УрФУ систему стимулирования

деятельности профессорско-преподавательского состава (рейтинговую систему) и стимулирующие выплаты за публикацию научных статей в зарубежных изданиях. Есть опыт заключения эффективного контракта в Томском политехническом университете. Исходным ориентиром послужил стандартный договор, который предлагается в Великобритании профессорам университета Саутгемптона. Требования, которые предъявляются в этом вузе к представителям профессорского ученого звания, довольно высоки. В частности, профессор должен быть признанным на международном уровне лидером в своей области знаний, иметь высокую степень цитируемости научных публикаций, обладать наградами и премиями престижных научных конкурсов, иметь достаточное количество остепененных учеников и т. д. Задача непростая, но и денежное вознаграждение такому профессору предлагается повышенное. По мнению проректора Томского политехнического университета по науке и инновациям, контракты для научно-педагогических работников должны быть сопоставимы по сложности, но не одинаковы для всех. При составлении каждого эффективного контракта важно найти правильный баланс целей, чтобы интересы вуза не были помехой интересам ученого-исследователя, были взаимовыгодны [10]. С этим мнением нельзя не согласиться. От работодателей, по-видимому, потребуются индивидуальный подход к сотрудникам при переходе на эффективный контракт.

При определении показателей результативности необходимо учитывать специфику труда в сфере образования, направлениях научных исследований. Они имеют разные измерения. Например, показатели вряд ли могут быть одинаковы для технических и гуманитарных наук. Кроме того, результаты научных исследований проявляются далеко не сразу. Предлагаются такие показатели, как публикации в рецензируемых изданиях, в зарубежных журналах, импакт-фактор журналов, членство в редколлегиях иностранных журналов, организация научных конференций и пр. Однакостораживает, что из предлагаемых показателей исчезла учебная работа научно-педагогических работников. Эффективность услуги труднопроверяема и, по-видимому, предполагает проведение мониторинга за некоторый период времени. Если измерять конечный результат, то можно судить по тому, сколько выпускников трудоустроилось по полученной специальности, сколько выпускников стоит на учете в службах занятости и как долго

они являются безработными и т. п. Проблема не разрешена. Эксперты обоснованно высказывают опасения, удастся ли унифицировать критерии и не получится ли так, что идея повышения качества услуг «затеряется» в попытках набрать соответствующие показатели [3]. Образовательные организации, по-видимому, будут испытывать трудности с определением показателей эффективности деятельности сотрудников. Представляется, что вузам необходимо предложить методические рекомендации по установлению тех или иных показателей эффективности деятельности и критериев их установления.

Проблематичным является вопрос о том, какова должна быть стимулирующая часть оплаты и основная, условно-постоянная часть? В настоящее время это соотношение законом не определено. Статья 46 ТК РФ говорит об установлении в соглашениях размера оплаты труда, ее условно-постоянной части, составных частей оплаты, включаемых в условно-постоянную часть. На наш взгляд, необходимо законодательно установить оптимальное соотношение условно-постоянной и переменной (стимулирующей) частей, по крайней мере, для отраслей социальной направленности. Отсутствие ясности в вопросе о том, какова должна быть условно-постоянная часть оплаты труда, приводит к нарушению баланса интересов работников и работодателей. Между тем в ряде стран определено, что основная часть оплаты составляет от 70 до 90 %. Стимулирующая часть не может быть чрезмерно большой, так как зарплата в первую очередь отражает квалификацию работника, сложность, количество, качество труда и условия труда (статья 129 ТК РФ). Если же стимулирующая часть будет невелика, то вряд ли могут быть решены задачи, стоящие перед вузом. В Программе Правительства РФ отмечается, что сбалансировать тарифную часть и стимулирующие выплаты позволит более полный учет сложности труда. С этой целью предусмотрены базовые оклады (ставки) — гарантия для работников, что их зарплата не окажется ниже установленной величины. Однако разработка базовых окладов (ставок) продолжает оставаться проблемой, не решаемой на протяжении уже нескольких лет. Письмом Министерства образования и науки РФ от 29.05.2013 г. № АП-867/04 «О доведении средней заработной платы педагогических работников учреждений до уровня средней заработной платы по экономике соответствующего региона в 2013 году» рекомендовано устанавливать оклады, ставки оплаты про-



фессорско-преподавательского состава, занимающего должности, по которым в соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей и специалистов требуется наличие ученой степени, на уровне не менее 80 % от средней зарплаты по региону [4]. Между тем в деятельности университетов эта рекомендательная норма исполняется не всегда. В таких условиях поставленная в Программе Правительства задача определения оптимального соотношения гарантированной части и стимулирующих надбавок вряд ли будет решена и введение эффективного контракта лишь усугубит ситуацию. При разработке систем оплаты необходимо также учитывать, что оценке подлежат не только индивидуальные, но и коллективные результаты труда работников учреждения.

В рекомендациях Министерства труда РФ по оформлению эффективных контрактов, утвержденных приказом от 26.04.2013 г. № 167н, есть некоторые положения, которые предлагают учитывать при разработке систем оплаты в организациях, в коллективных и трудовых договорах [7]. Например, рекомендовано устанавливать следующие выплаты стимулирующего и компенсационного характера: выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, выплаты за качество выполняемых работ, премиальные выплаты по итогам работы за месяц, квартал и т. п. Многие из этих выплат носят оценочный характер и должны быть конкретизированы применительно к сфере образования. Например, что значит интенсивность труда применительно к вузу — чтение лекций для большого потока или в одной группе, для бакалавров или магистров? Как оценить чтение лекций при дистанционном обучении по выделенному каналу связи? Что значит образцовое выполнение государственного задания, за которое может быть выплачена надбавка? Оценочные понятия дают поле для усмотрения работодателя, а посему риски такого усмотрения должны быть минимизированы. Оценочные понятия создаются законодателем, если он желает раздвинуть рамки свободного усмотрения тех, кто применяет норму. При этом не исключается необходимость определенной унификации разъяснения смысла, заложенного в норме оценочного понятия.

Не менее важным вопросом при реформировании систем оплаты является установление норм труда. Научно обоснованные нормы составляют базу для расчета основной части оплаты труда. До настоящего времени существовало два норматива: продолжительность рабочего време-

ни профессорско-преподавательского состава составляет 36 часов в неделю и не может превышать 900 часов в учебном году. Нормы времени устанавливаются образовательными учреждениями самостоятельно и регламентируются коллективными договорами. В российских вузах существуют разные нормы на выполнение одних и тех же видов учебной нагрузки (первой половины рабочего дня) и внеучебной работы. К сожалению, на многие виды деятельности научно-педагогических работников нормы не установлены. Например, внедрение балльно-рейтинговой системы требует затрат времени преподавателей, ученых секретарей кафедр. Понятно, что разработка норм труда не простое дело, но от этого зависит результат остальных мероприятий. Вопросы расчета научно обоснованных норм требуют пристального внимания, так как образовательные организации самостоятельно устанавливают структуру и штатную численность работников. Оптимизация численности работников является одним из источников средств для повышения оплаты труда. На наш взгляд, необходимо предложить методику определения норм труда профессорско-преподавательского состава или подготовить примерные нормы для расчета нагрузки. Это особенно актуально, учитывая, что изменяется содержание труда преподавателей. Без решения вопросов нормирования труда, профессиональных стандартов внедрение системы эффективных контрактов преждевременно. Спешка в этом вопросе не допустима, так как затрагиваются важные интересы работников (только в сфере образования трудится 5,2 млн чел.) и может быть дискредитирована сама идея эффективного контракта. На наш взгляд, целесообразно проведение эксперимента в нескольких образовательных организациях, а уж затем по его результатам можно принимать решения в масштабе страны. Пока что идея эффективного контракта недостаточно проработана, нуждается в подготовке соответствующих нормативных правовых актов. Информация о предполагаемых изменениях в оплате труда, о новых нормах труда и профессиональных стандартах должна быть доведена до сведения всех лиц, которых они касаются. Представляется, что нормативные документы, оформляющие процесс перехода на эффективный контракт, должны пройти экспертизу образовательного сообщества, научной общественности, специалистов в области трудовых отношений, профсоюзов и не могут быть приняты без обсуждения.

Правовое обеспечение процессов введения

эффективного контракта в практику вузов не завершено. Помимо актов федерального законодательства в условиях реформирования сферы образования возрастает потребность в правовом регулировании внутренних отношений в организации, в использовании потенциала локального нормотворчества.

Грамотное использование такого инструментария, как локальное нормотворчество, позволяет оптимизировать процессы управления, повысить эффективность труда, обеспечить баланс интересов различных субъектов, избежать конфликтов, минимизировать риски деятельности университета. Обозначенные проблемы актуализируют вопрос о локальном нормотворчестве образовательных организаций. Организации должны будут установить критерии, показатели и периодичность оценки эффективности деятельности своих работников локальными нормативными актами, коллективными договорами, соглашениями (с учетом достижения целей и эффективности работы организаций). Потребуется обновление и пересмотр положений об оплате труда и стимулировании работников, нормировании труда в образовательных организациях. Дефицит научно-методического сопровождения локального нормотворчества образовательных организаций, и университетов в частности, безусловно, требует, во-первых, разработки общей правовой теории локального регулирования отношений в образовательной сфере; во-вторых, более пристального внимания со стороны Министерства образования и науки РФ к вопросам правового обеспечения локального регулирования в образовательных организациях, разработки рекомендательных методик, направленных на оптимизацию процессов локального нормотворчества.

### Выводы

Последнее десятилетие отмечено серьезным реформированием системы высшего образования России, что, безусловно, находит отражение в нормативно-правовом регулировании на всех уровнях нормотворческой деятельности. Идея эффективного контракта, понимаемая подчас упрощенно, требует дальнейшего научного осмысления и надлежащего правового обеспечения, выходит далеко за пределы собственно вопросов оплаты труда работников. В обозначенном аспекте проблемы необходимо уточнить квалификационные требования, компетенции и содержание трудовых функций работников, раз-

работать систему оценки эффективности их деятельности, совершенствовать нормирование труда, организовать профессиональную переподготовку и повышение квалификации, а также определить качество услуг. Содержательное наполнение эффективного контракта ставит вопросы о правовых механизмах осуществления мер, предложенных в вышеупомянутой Программе Правительства РФ. Их успешность зависит от обеспеченности соответствующей нормативной правовой базой и от ее качества.

---

1. Вопросы и ответы. На вопросы отвечает д. э. н. Ф. Н. Кадыров // Менеджер здравоохранения. 2013. № 5. С. 77–78.

2. Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки : распоряжение Правительства РФ от 30.12.2012 г. № 2620-р // Собрание законодательства РФ. 2013. № 2. Ст. 149.

3. Кудюкин П. Что такое эффективный контракт? [Электронный ресурс]. URL: [http://russia.ru/video/diskurs\\_13853/](http://russia.ru/video/diskurs_13853/) (дата обращения: 23.04.2013).

4. О доведении средней заработной платы педагогических работников учреждений до уровня средней заработной платы по экономике соответствующего региона в 2013 году : письмо Мин-ва образования и науки РФ от 29.05.2013 г. № АП-867/04 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

5. О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения : постановление Правительства РФ от 12.04.2013 г. № 329 // Собрание законодательства Российской Федерации. 2013. № 16. Ст. 1958.

6. Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов : приказ Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 12.04.2013 г. № 148н // Рос. газ. 2013. 13 июня.

7. Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта : приказ Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 26.04.2013 г. № 167н [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_149028/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/) (дата обращения: 13.09.2013).

8. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. Ст. 6909.

9. Селютина А. Разработка эффективной системы оплаты и стимулирования труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 8.

10. Стимул для самых активных [Электронный ресурс]. URL: [http://news.tpu.ru/actual/2013/05/05/19580-stimul\\_dlya\\_samyh\\_aktivnyh.html](http://news.tpu.ru/actual/2013/05/05/19580-stimul_dlya_samyh_aktivnyh.html) (дата обращения: 27.05.2013).