
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 378.1+331.23

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: «ЗА» И «ПРОТИВ»

Н.Н. Абакумова

Новосибирский государственный университет
экономики и управления «НИНХ»
E-mail: nadabak@mail.ru

Рассмотрены вопросы очередной реформы в системе высшего образования. Представлены положения основных документов правительства, определяющих ход реформ в бюджетной сфере и в высшем образовании. Показаны точки зрения на понятие «эффективный контракт». Большинство авторов рассматривает эффективный контракт как измененный вариант трудового договора, что соответствует определению эффективного контракта в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда. Основное внимание уделено положительным и отрицательным последствиям введения «эффективного контракта». Основной плюс эффективного контракта в том, что «эффективный контракт» будет увязывать оплату труда с объемами, интенсивностью и качеством выполненной по трудовому договору работы и обеспечивать такой уровень заработной платы педагогического работника, который является конкурентоспособным с другими секторами экономики и на рынке труда региона. Рассмотрены вопросы создания условий введения эффективного контракта, без которых трудно ожидать положительного эффекта реформы в системе высшего образования. Представлены позиции разных авторов по показателям оценки деятельности научно-педагогических работников в эффективном контракте. Показатели и критерии эффективности деятельности, размеры вознаграждений, размеры поощрений за достижение коллективных результатов труда должны быть понятны работодателю и работнику, без двойного толкования.

Ключевые слова: эффективный контракт, оплата труда, работодатель, эффективность деятельности, педагогический работник.

EFFECTIVE CONTRACT IN HIGHER EDUCATION: PROS AND CONS

N.N. Abakumova

Novosibirsk State University of Economics and Management
E-mail: nadabak@mail.ru

The article covers issues concerning the forthcoming reform of the system of higher education in Russia. It presents several provisions of the main governmental documents determining the course of the reforms in the public sector and higher education. The article is focused on different points of view to the effective contract. Most authors consider

the effective contract as a changed variant of the labour contract, which corresponds to the definition of the effective contract in the remuneration system's incremental development program. A special focus is on positive and negative consequences of the effective contract's adoption. The effective contract's main advantage is that it will link the remuneration of labour to the volume, intensity and quality of work completed under the labour contract and it will determine teaching employees' salary level making it competitive with other sectors of economy and on the regional labour market. The article studies the matters how to create favourable conditions of effective contract's adoption because without them it will be hard to achieve a positive effect of the higher education reform. Different authors express their attitude towards the criteria of teaching employees' activity appraisal in the effective contract. The data and criteria of the activity efficiency, the amount of emoluments, the amount of rewards for achieving collective results of work must be properly understood by both employers and employees, with no ambiguity.

Key words: efficient contract, payment of the labour, employer, efficiency to activity, pedagogical workman.

Одно из направлений повышения качества подготовки современных специалистов в системе высшего образования – совершенствование системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях через дифференциацию заработной платы работников бюджетной сферы в зависимости от квалификации, количества и качества труда, индивидуальных и коллективных результатов. Обеспечить такую дифференциацию предполагается введением эффективного контракта.

Введение эффективного контракта предусмотрено несколькими программными документами Правительства РФ. В порядке исполнения Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р [14] была утверждена «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» [13]. В Программе определены сроки и размеры повышения заработной платы работников бюджетной сферы. В указанной Программе дается и определение эффективного контракта. «Эффективный контракт – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки» [13, разд. 4]. Правительством предложена и примерная форма эффективного контракта с работником государственного (муниципального) учреждения (Приложение № 3 к Программе). В таких контрактах должны быть прописаны: «размер оклада, размер и факторы, обуславливающие выплаты компенсационного характера, условия, показатели, периодичность и критерии оценки эффективности деятельности, с учетом которых определяется размер стимулирующих выплат работнику» [13].

В другом государственном документе – Государственной программе РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг. – также дано определение эффективного контракта. «Под эффективным контрактом понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным или муниципальным) и работником, в которых оплата труда работника осуществляется в зависимости от его индивидуальных и коллективных результатов» [15].

пальным учреждением) и работниками, основанные на наличии у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем. В контракте должна быть система оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупность показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденная работодателем в установленном порядке» [10]. В документе указано, что система оплаты труда должна учитывать различия в сложности выполняемой работы, количество и качество затраченного труда, быть утверждена работодателем в установленном порядке. Для эффективного контракта важна и система нормирования труда работников учреждения, утвержденная работодателем; подробная конкретизация с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показатели и критерии оценки труда, условия оплаты труда [10].

Кроме того, Российской трехсторонней комиссией по регулированию социально-трудовых отношений от 21.12.2014 г. были утверждены «Единые рекомендации по установлению на федеральном региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2014 г.». В них изложены основные принципы разработки систем оплаты труда в бюджетной сфере. Важным среди принципов является установление систем оплаты труда в коллективных договорах, соглашениях и локальных нормативных актах, зависимость заработной платы каждого работника от его квалификации, сложности выполняемой работы количества и качества затраченного труда. Еще один важный момент – заработная плата не должна ограничиваться максимальными размерами, должно быть повышение реального содержания заработной платы работников государственных и муниципальных учреждений. Все это и должно быть учтено в эффективном контракте работников бюджетных организаций [11].

Следует отметить, что в научной среде нет единства мнений в отношении определения и введения эффективного контракта. Так, ряд авторов считают, что эффективный контракт является конкретизацией действующего в настоящее время трудового договора. Такого мнения придерживаются А.Л. Жуков [4, с. 111], С.Ю. Гурьянова [3, с. 12.], Е.В. Михалкина и Л.С. Скачкова [7, с. 53], Ю.А. Масалова и Н.Н. Абакумова [9, с. 26–27, 34]. Они поддерживают определение эффективного контракта, данное в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда на 2012–2018 гг.

Другая группа авторов рассматривает эффективный контракт более широко, как особый инструмент реализации социально-трудовых отношений в вузе, который действует за рамками трудового договора и предусмотренных в учреждении стимулирующих выплат. Эффективный контракт не изменяет условий трудового договора, но может не совпадать со срочностью трудового договора, включать дополнительный социальный пакет, может реализовываться как в индивидуальном порядке, так и в рамках программ и проектов [2, с. 14].

В наибольшей степени общественность высшей школы волнуют два вопроса: какие показатели оценки деятельности научно-педагогических

работников установит вуз в эффективном контракте и какова будет процедура перевода на эффективный контракт.

Что касается показателей, по которым будет оцениваться эффективность работы научно-педагогических работников, то это один из самых сложных вопросов новой реформы оплаты труда в системе высшего образования.

Уже есть предложения по системе показателей для эффективных контрактов. Группа авторов во главе с М.А. Боровской считают, что показатели должны быть разведены по уровням: эффективный контракт с ректором вуза и контракты ректора с научно-педагогическими работниками. Такое разделение позволит руководству вуза реализовывать определенную кадровую политику [2, с. 17–18]. С.Ю. Гурьянова отмечает, что в основе оценки труда профессорско-преподавательского состава должна быть преподавательская (учебная) деятельность. А это разработка рабочих программ и методического обеспечения учебных дисциплин учебных и учебно-методических пособий. Результативность участия в профессиональных конкурсах, качество знаний студентов по результатам полидисциплинарного тестирования в вузе, качество знаний студентов по результатам федерального Интернет–экзамена. Показатели, отражающие обучение студентов и их участие в олимпиадах, конкурсах, российских и международных студенческих конференциях, получение ими грантов, студенческие публикации [3, с. 13]. В СПбГПУ в Положении об оценке качества труда работников, занимающих должности ППС, введены семь направлений деятельности, подлежащей оценке. Это учебная, учебно-методическая, научная работа, повышение квалификации, организационная работа, подготовка спортсменов высшей квалификации, участие в международных выставках [8, с. 29].

Есть разработки по показателям эффективного контракта и в других вузах. В частности, представляют интерес концепция внедрения эффективного контракта в Южном федеральном университете, которую предполагается реализовывать по определенному алгоритму. При этом первым этапом стоит «комплексная политика повышения заработной платы», что важно для формирования мотивации преподавательского состава к переходу на эффективный контракт. Среди других направлений деятельности по введению эффективного контракта и разработка балльно-рейтинговой системы расчета стимулирующих выплат, и разработка системы нормирования труда, индивидуальных нормативов труда [7, с. 55].

Второй значимый вопрос реформы оплаты труда – это процедура введения эффективного контракта в бюджетной сфере. В целом в отношении эффективного контракта общественностью высшей школы высказываются мнения и «за», и «против». Представим их.

Положительное действие эффективного контракта на деятельность вузов и качество образования можно констатировать следующими положениями.

1. Трудовой договор (эффективный контракт) должен установить взаимовыгодные условия для работодателя и работника, без двойного толкования за счет детального регулирования и нормирования труда, обеспечивающих повышение качества работы, заработной платы, удобный режим работы.

2. Конкретизация трудовых обязанностей, показателей и критериев эффективности деятельности, размеров вознаграждений, поощрений за коллективные результаты труда, прозрачность оплаты труда, установление зависимости размера заработной платы от результата работы работника, структурного подразделения и учреждения в целом.

3. Эффективный контракт должен удерживать и мотивировать хороших специалистов в системе образования. Соответствие показателей оценки качества труда преподавателей показателям государственного задания обеспечит повышение конкурентоспособности вуза [9, с. 28]. Как отмечают специалисты, «благодаря стимулированию университет имеет возможность укрепить свой кадровый резерв и позиции тех преподавателей, которых следует мотивировать к системной эффективности и продуктивности деятельности в вузе» [6, с. 26].

4. Эффективный контракт будет увязывать оплату труда с объемами, интенсивностью и качеством выполненной по трудовому договору работы и обеспечивать такой уровень зарплаты педагогического работника, который является конкурентоспособным с другими секторами экономики и на рынке труда региона. Устойчивый рост заработной платы, регламентация и регулирование через контракт трудовых отношений будут выступать инструментом мотивации и карьерного роста преподавателей. Может произойти сокращение числа вузов, но повысится спрос на дополнительное образование, изменится корпоративная культура в бюджетных организациях, а сотрудники будут вовлекаться в реализацию стратегии вузов за счет показателей и критериев эффективности деятельности, связанных со стратегией развития вуза [7, с. 58].

5. Произойдет сокращение разрыва между средним уровнем заработной платы сотрудников и средней заработной по субъекту Российской Федерации и устранение необоснованной дифференциации в оплате труда между руководителями и работниками учреждений, оптимизация соотношения гарантированной заработной платой и стимулирующими выплатами. Эти изменения приведут к повышению престижа и привлекательности профессий бюджетной сферы, в том числе преподавателя высшей школы, повышению уровня квалификации научно-педагогических работников и в целом повышения качества услуг в социальной сфере и образовании [4, с. 113].

6. Эффективный контракт предполагает установление норм труда педагогических работников в локальных актах образовательной организации, а также определение в локальных актах и в трудовом договоре фактического содержания и объема трудовых функций каждого работника. Такое нормирование позволяет точно разделить гарантированную и стимулирующую части заработной платы каждого работника. Поэтому введение «эффективного контракта» должно повлечь за собой оптимизацию штата работников и структуры заработной платы [13, разд 4].

Научным сообществом определены и возможные проблемы, обусловленные введением эффективного контракта.

1. Если заработная плата останется низкой, недостаточной, исходя из финансовой и социальной оценки труда преподавателей, то молодые специалисты не пойдут работать в систему высшего образования [2, с. 13].

2. Некоторые результаты труда преподавателей трудно сопоставлять (работа с аспирантами и подготовка к лекции, методическая и научная работа) [9, с. 29]. Часть деятельности педагогов не фиксируется, на них нет норм, особенно по так называемой второй половине дня преподавателей [9, с. 35]. Повышение общей нагрузки на преподавателя (при сокращении численности студентов при переходе на новые стандарты ВПО) может привести к снижению качества образовательных услуг. На реализацию показателей эффективного контракта преподавателя может повлиять работа других подразделений (методических, учебных отделов, работа деканатов и др.). Систематическая перегрузка ППС может привести к негативным последствиям: для здоровья, качества учебной, методической и научной деятельности [1, с. 15].

3. Показатели оценки деятельности преподавателя могут быть формальными, а оценка субъективной, зависеть от существующих в коллективе отношений, в значительной мере от руководителя. В педагогической деятельности вообще сложно сформировать объективные оценки деятельности, поскольку результат труда преподавателя связан с обучаемостью студента, его мотивацией к учебе.

4. Есть трудности выделения наиболее значимых направлений в оценке эффективности работы преподавателей, в частности, это выбор между учебной и научно-исследовательской деятельностью. «Научно-исследовательская деятельность и качество преподавания – разные карьерные траектории, которые занимают все время человека; нельзя ожидать, что он сможет заниматься и тем и другим одновременно с одинаково высокими результатами» [5, с. 5]. Кроме того, образовательные стандарты, рабочие программы, графики учебного процесса «оставляют мало возможностей для преподавателя выйти за пределы основных вопросов курса и посвятить какое-то время результатам своих собственных исследований» [5, с. 5].

5. В образовании эффективные контракты вводятся для научно-педагогических работников (НПР). Чтобы система с контрактами для профессорско-преподавательского состава работала в вузе, должны своевременно работать и другие службы, обеспечивающие учебный процесс: методические управления, кабинеты, учебные отделы, структуры, связанные с научно-исследовательской работой, деканаты и другие службы. Недоработки этих служб могут нарушить возможность выполнения контракта преподавателями.

6. Чем больше число показателей эффективности, тем менее творчески содержательна и эффективна будет работа, возникает опасность «скатывания» деятельности педагогов к «производству показателей» вместо достижения нужного результата. Кроме того, при формировании показателей оценки результатов труда в эффективном контракте не должно быть показателей, которые носят общий и формальный характер (добросовестное выполнение трудовых обязанностей), а должны быть показатели, имеющие конкретные измеримые параметры, отражающие различные виды работ научно-педагогических работников с учетом их сложности труда.

7. Введение детальной оценки деятельности преподавателя в рамках эффективного контракта приведет к дополнительным затратам, связанным с оценкой эффективности и результатов труда работников (разработка си-

стемы показателей, создание комиссий по оценке труда, ведение учета показателей и пр.). Это может быть нагрузка на заведующих кафедрами или отдельные структуры.

То, что необходимо реформировать систему оплаты труда работников высшего образования, повышать его престиж и качество подготовки специалистов, не вызывает сомнений. В этом плане эффективный контракт, конечно, может изменить ситуацию. На наш взгляд, большое значение здесь будут иметь условия введения эффективного контракта, обеспечивающие учет и согласование интересов всех участников процесса.

Положительным моментом введения эффективного контракта является то, что мероприятия Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда будут вводиться в рамках «дорожной карты» в три этапа: 2012–2013 гг., 2014–2015 гг. и 2016–2018 гг. На каждом этапе со стороны Правительства РФ должны быть реализованы определенные мероприятия. Эти мероприятия должны создать условия для введения эффективного контракта и развития образования в России. В их число входят следующие мероприятия.

1. Подготовка методических рекомендаций для разработки показателей эффективности и разработка (изменение) самих показателей эффективности деятельности учреждений, их руководителей и работников, разработка типовых норм труда, дифференциация оплаты труда основного и прочего персонала. Проведение организационных мероприятий: актуализация квалификационных требований, предъявляемых к работникам, повышение квалификации и переподготовка работников, формирование независимой системы оценки качества работы учреждений, оказывающих социальные услуги, проведение разъяснительной работы в коллективах в части совершенствования системы оплаты труда [13].

2. В настоящее время идет разработка Минтрудом РФ актуализированных квалификационных требований в профессиональных стандартах по видам деятельности, содержащих описание квалификационных требований применительно к конкретной работе (профессии) и которые планируется вводить после 2015 г. Стандарты формируют определенные требования к должности, совершенствуют процесс отбора персонала на определенные должности, создают систему требований к сотруднику, определяют готовность соискателя к исполнению профессиональных функций. Кроме того, профстандарты создают основу для оценки соответствия работника занимаемой должности [12]. Кроме того, актуализация квалификационных требований и конкретизация трудовых обязанностей педагогических работников возможна на базе действующего раздела Единого квалификационного справочника. ЕКС дает правовую возможность в части изменения, конкретизации, дополнения трудовых обязанностей работника в рамках его должности при принятии учреждением должностной инструкции этого работника.

3. На первом этапе реализации реформы предлагается внесение в трудовые договоры работников более детализованных условий выплаты компенсационных и стимулирующих надбавок и доплат. Например, рекомендованная в целях введения эффективного контракта распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р федеральная форма при-

мерного трудового договора предусматривает отражение в трудовом договоре с работником: компенсационных выплат по трем параметрам – «наименование выплаты», «размер выплаты» и «фактор, обуславливающий получение выплаты»; стимулирующих выплат по пяти параметрам – «наименование выплаты», «условия получения выплаты», «показатели и критерии эффективности деятельности», «периодичность» и «размер выплаты» [13].

Указанные мероприятия обеспечивают общие условия реализации реформы в оплате труда. Считаем, что для полноценной реализации реформы в системе высшего образования помимо представленных мероприятий на уровне вузов должны быть учтены и следующие аспекты современного состояния системы высшего образования.

1. Начать введение эффективных контрактов следует с наиболее квалифицированных преподавателей, которые в силу высокого уровня квалификации и ответственности могут работать в определенных рамках и не снизить при этом качества своей работы. Это должны быть известные и уважаемые люди в вузе. На их примере будут видеть формирование новых трудовых отношений, справедливость в оплате труда, связь оплаты с результатом, повышение уровня социальной защищенности и через это ценность перехода на эффективный контракт.

2. Рост всех видов нагрузки на преподавателя не должен идти без опережающего развития информационных технологий в вузах, оснащения аудиторий необходимым оборудованием, созданием профильных лабораторий, наличием учебных фильмов и др. [1, с. 15]

3. Следует учесть, что в настоящее время в образовании отмечается старение преподавательского состава – почти 25 % преподавательского состава в возрасте 60 лет и старше, т.е. каждый четвертый [10, с. 12]. Это значит, что они длительное время работали в другом режиме. Часто это люди творческие, привыкли обдумывать свою работу, тщательно подходить к ее выполнению, написанию статей, монографий или другой научной работы. Введение эффективного контракта в жестком виде (безусловное выполнение показателей, введенных в контракт) может привести к их увольнению. Можно предположить более быструю адаптацию к условиям эффективного контракта молодых преподавателей, что не всегда гарантирует более высокое качество их работы. Это грозит формализацией процесса образования, работа на показатели. В связи с этим в эффективном контракте должны быть учтены и форс-мажорные обстоятельства, которые не позволили преподавателю выполнить те или иные работы.

4. Введение эффективного контракта идет фактически параллельно с завершением подготовки специалистов по ГОС ВПО 2-го поколения и введением нового стандарта ГОС ВПО 3-го поколения. В результате на преподавателя накладывается двойная нагрузка по изменениям в трудовой деятельности. Еще не отработаны новые курсы, а нужно переключаться на новые условия работы и оплаты труда, что может отразиться на выполнении условий эффективного контракта. Завершение подготовки специалистов по стандартам 2-го поколения произойдет в 2015 г. Поэтому данный аспект также должен быть учтен при переходе на эффективные контракты в вузах.

Все отмеченное выше показывает, что работа по введению эффективного контракта должна быть продумана на уровне концепции развития вуза: какое основное направление вуз будет реализовывать – научно-исследовательское или образовательное, или то и другое в равной степени; на кого будет ориентирована эта деятельность (какую категорию научно-педагогических работников), что от них будет требоваться, что для этого есть в вузе и что надо изменить для реализации данной концепции.

Важно, чтобы при проведении реформ для повышения эффективности и качества образования и разработке новых механизмов стимулирования и мотивации не забыли о тех, кто это качество и эффективность должен обеспечить. Ведь выполнение контракта профессором или преподавателем зависит и от качества набора студентов и от условий обучения в вузе, и от социально-психологического климата в преподавательской среде. Хотелось бы обратить внимание и поддержать следующее высказывание. «Признавая необходимость разработки внутрифирменных стандартов деятельности профессорско-преподавательского состава, нельзя не отметить тот факт, что этот процесс не может носить однонаправленный характер. Предъявляя дополнительные требования к ППС, администрация университета должна одновременно выявлять и повышать уровень удовлетворенности сотрудников различными аспектами своей деятельности в вузе. ...Игнорирование настроения и мотивации ППС может привести к печальным последствиям...» [8, с. 30, 31].

Литература

1. *Алешина И.В.* Стратегический подход к оценке труда профессорско-преподавательского состава университета // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 4. С. 14–19.
2. *Боровская М.А., Масыч М.А., Шевченко И.К.* Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.
3. *Гурьянова С.Ю.* Эффективный контракт – основа результативного обучения // Качество. Инновации. Образование. 2013. № 8. С. 10–16.
4. *Жуков А.Л.* Реформа оплаты труда в бюджетной сфере // Справочник кадровика. 2013. № 10. С. 104–113.
5. *Завьялова Н.Б., Сагинова О.В., Сагинов Ю.Л.* Влияние исследовательской деятельности преподавателя вуза на эффективность и качество преподавания: постановка проблемы на основе анализа научной литературы // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 4. С. 4–7.
6. *Крылова Н.Г.* Эффективный контракт: явные и скрытые проблемы // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 4. С. 25–27.
7. *Михалкина Е.В., Скачкова Л.С.* Эффективный контракт как инструмент мотивации работников бюджетной сферы // Мотивация и оплата труда. 2014. № 1. С. 50–60.
8. *Розова Н.К.* Необходимость внедрения концепции внутреннего маркетинга в деятельность российских вузов (на примере ФГБОУ ВПО «СПбГПУ») // Человеческий капитал и профессиональное образование. 2013. № 4. С. 28–31.
9. Управление человеческими ресурсами в условиях реформирования системы образования. Коллективная монография / под ред. д-ра эконом. наук, проф. С.И. Сотниковой. Новосибирск: НГУЭУ, 2014. 199 с.

10. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утверждена распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р. URL :http://минобрнауки.рф/документы/2966/файл1533/12.12.20-Госпрограмма-Развитие_науки_и_технологий2013-2020.pdf.
11. Единые Рекомендации по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2013 год. Решение Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 21.12. 2014 г. URL: www.rg.ru/2014/12/26/oplata-doc.html.
12. Постановление Правительства РФ «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» от 22.01.2013. № 23. Приказ Минтруда от 12.04.2013 №148н. URL: www.rg.ru/2013/01/28/profstandarty-site-doc.html.
13. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р. URL: <http://img.rg.ru/pril/article/70/95/64/postanovlenie-oplata.doc>.
14. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1610840>.

Bibliography

1. *Aleshina I.V.* Strategicheskij podhod k ocenke truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava universiteta // *Chelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie*. 2013. № 4. P. 14–19.
2. *Borovskaja M.A., Masych M.A., Shevchenko I.K.* Jeffektivnyj kontrakt v sisteme stimulirovanija nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov // *Vysshee obrazovanie v Rossii*. 2013. № 5. P. 13–20.
3. *Gur'janova S.Ju.* Jeffektivnyj kontrakt – osnova rezul'tativnogo obuchenija // *Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie*. 2013. № 8. P. 10–16.
4. *Zhukov A.L.* Reforma oplaty truda v bjudzhetnoj sfere // *Spravochnik kadrovika*. 2013. № 10. P. 104–113.
5. *Zav'jalova N.B., Saginova O.V., Saginov Ju.L.* Vlijanie issledovatel'skoj dejatel'nosti prepodavatelya vuza na jeffektivnost' i kachestvo prepodavanija: postanovka problemy na osnove analiza nauchnoj literatury // *Chelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie*. 2013. № 4. P. 4–7.
6. *Krylova N.G.* Jeffektivnyj kontrakt: javnye i skrytye problemy // *Chelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie*. 2013. № 4. P. 25–27.
7. *Mihalkina E.V., Skachkova L.S.* Jeffektivnyj kontrakt kak instrument motivacii rabotnikov bjudzhetnoj sfery // *Motivacija i oplata truda*. 2014. № 1. P. 50–60.
8. *Rozova N.K.* Neobhodimost' vnedrenija koncepcii vnutrennego marketinga v dejatel'nost' rossijskikh vuzov (na primere FGBOU VPO «SPbGPU») // *Chelovecheskij kapital i professional'noe obrazovanie*. 2013. № 4. P. 28–31.
9. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v uslovijah reformirovanija sistemy obrazovanija. Kollektivnaja monografija / pod red. d-ra jekonom. nauk, prof. S.I. Sotnikovoj.* Novosibirsk: NGUJeU, 2014. 199 p.
10. Gosudarstvennaja programma RF «Razvitie obrazovanija» na 2013–2020 gody, utverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 15.05.2013 g. № 792-r. URL: http://minobrnauki.rf/dokumenty/2966/fajl1533/12.12.20-Gosprogramma-Razvitie_nauki_i_tehnologij2013-2020.pdf.
11. *Edinye Rekomendacii po ustanovleniju na federal'nom, regional'nom i mestnom urovnjah sistem oplaty truda rabotnikov gosudarstvennyh i municipal'nyh uchrezhdenij na 2013 god. Reshenie Rossijskoj trehstoronnej komissii po regulirovaniju social'no-trudovyh otnoshenij ot 21.12. 2014 g.* URL: www.rg.ru/2014/12/26/oplata-doc.html.

12. Postanovlenie Pravitel'stva RF «O pravilah razrabotki, utverzhdenija i primeneniya professional'nyh standartov» ot 22.01.2013. № 23. Priказ Mintruda ot 12.04.2013 №148n. URL: www.rg.ru/2013/01/28/profstandarty-site-doc.html.
13. Programma pojetapnogo sovershenstvovanija sistemy oplaty truda v gosudarstvennyh (municipal'nyh) uchrezhdenijah na 2012–2018 gody, utverzhdannaja rasporjazheniem Pravitel'stva RF ot 26 nojabrja 2012 g. № 2190-r. URL: <http://img.rg.ru/pril/article/70/95/64/postanovlenie-oplata.doc>.
14. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 7 maja 2012 g. № 597 «O meroprijatijah po realizacii gosudarstvennoj social'noj politiki». URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1610840>.