



УДК 331.108

**СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА НА ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ****Диденко Анна Валерьевна**Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург
магистрант, кафедра управления персоналом и психологии
dianna96@yandex.ru**Аннотация**

В статье рассмотрены особенности построения системы управления персоналом в условиях перехода на эффективный контракт. На основе анализа практики реализации механизма эффективного контракта в образовательных организациях Свердловской области выделены основные направления и методы управления обучением персонала на различных этапах внедрения данного нововведения. Определены ключевые аспекты влияния корпоративной культуры на успешность внедрения механизма эффективного контракта персонала в организации.

Ключевые слова: эффективный контракт, управление персоналом в условиях организационных изменений, корпоративная культура, современные методы управления обучением персонала.

**SPECIFIC FEATURES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN THE TRANSITIONAL PERIOD TO AN EFFECTIVE CONTRACT****Anna V. Didenko**Ural Federal University
named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg
Master student, department of personnel management and psychology**ABSTRACT**

The article discusses the features of building a human resource management system in the transitional period to an effective contract. Based on the analysis of the practice of implementing the effective contract mechanism in educational organizations in the Sverdlovsk region, the main directions and methods of personnel training management at various stages of this innovation are highlighted. The key aspects of corporate culture influence on the success of implementing an effective contract in the organization are identified.

Keywords: effective contract, human resource management in conditions of organizational changes, corporate culture, modern methods of personnel training management.

Введение

Впервые термин «эффективный контракт» был введен в нормативно-правовое поле в 2012 году [12]. Президент РФ В.В. Путин утвердил ряд федеральных законодательных актов, устанавливающих необходимость совершенствования системы оплаты труда работников бюджетного сектора экономики для сохранения кадрового потенциала, повышения престижности и привлекательности профессий, обусловив повышение оплаты труда достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг [6, 8].

Основным условием перехода к механизму эффективного контракта стала недостаточная эффективность сложившейся к 2011 году в социальной сфере модели занятости на основе контрактов постоянного найма. Отмечался низкий уровень заработной платы большинства специалистов данной сферы, отсутствие непосредственной материальной заинтересованности в результатах труда и снижение планки их социального статуса, который увязывался с типом учреждения, а не с профессиональными достижениями работника. Сформировался уравнительный подход к заработной плате и слабые стимулирующие механизмы в оплате труда работников, которые преимущественно формировались субъективно, часто не отражая реальный уровень профессионализма и качество труда специалиста [14].

Переход на эффективный контракт – одно из приоритетных направлений в системе мер, нацеленных на повышение качества оказания услуг в организациях социальной сферы и науки. Согласно Программе совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 гг., *эффективный контракт* – это трудовой договор с работником, в котором конкретизируются его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результата труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки [7].

Оптимизация системы управления персоналом в период внедрения эффективного контракта

Управление персоналом в условиях перехода на эффективный контракт представляет собой комплекс мер, с помощью которого достигается снижение уровня сопротивления изменениям со стороны сотрудников, поддерживается баланс между стабильным функционированием организации и внедрением в деятельность персонала нововведений для реализации стратегических планов. Помимо выполнения законодательно установленных требований при реализации эффективного контракта перед HR-менеджером стоит ряд важных *задач*, таких как:

- преодоление страха персонала, связанного с процессами изменений в оценке результатов трудовой деятельности;
- диагностика и изменение культуры организации, направление ее на поддержку реформированных целей;
- разработка и совершенствование программ адаптации, обучения и развития персонала организации и др.

Основными *принципами* управления персоналом в контексте перехода на эффективный контракт являются:

- согласование изменений со стандартными управленческими процессами и повседневной деятельностью организации;
- определение формы, степени и частоты участия менеджмента организации в конкретных мероприятиях по внедрению эффективного контракта;

- согласование всех процессов перестройки организации между собой (например, новые показатели эффективности деятельности (более высокого уровня) требуют предоставления работодателем соответствующих условий труда как возможности достижения внедряемых показателей);

- своевременное принятие решений о применении новых форм мотивации и стимулирования персонала в соответствии с положениями эффективного контракта;

- комплексная оценка изменений в социально-психологическом состоянии персонала организации.

Факторы успешного внедрения эффективного контракта в организации выделяются следующие:

- принятие сотрудниками заданных сроков реализации изменений;
- положительный настрой к переменам;
- наличие бонусов за новаторство и творческий подход к работе;
- авторитет руководителя, настаивающего на необходимости изменений, и доверие к нему со стороны персонала.

Вариант схемы механизма управления процессом перехода на эффективный контракт в управлении персоналом представлен на рисунке 1. Задачей такого механизма является создание условий осуществления комплексной программы планируемых изменений (обусловленных внедрением эффективного контракта), включающей оптимизацию элементов системы управления персоналом с одновременным обоснованным внедрением новых технологий.

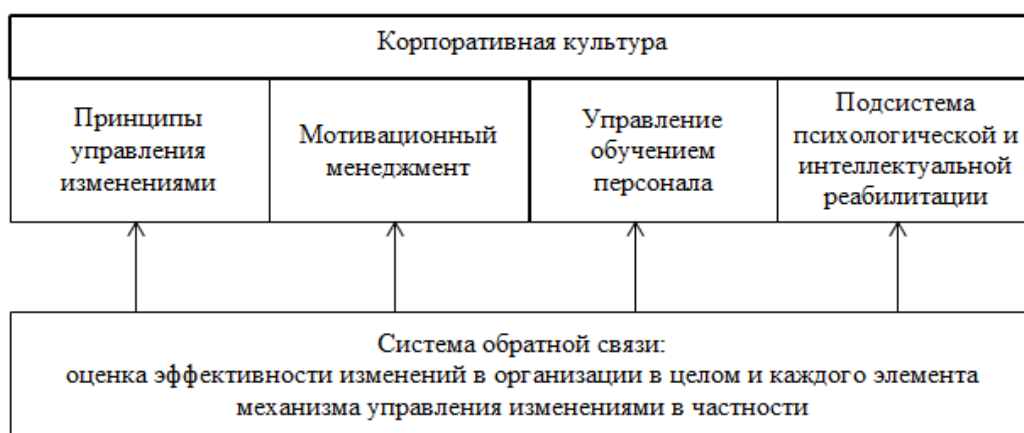


Рисунок 1. Схема механизма управления изменениями организации в контексте внедрения эффективного контракта персонала

Управление корпоративной культурой как фактор успешного перехода на эффективный контракт персонала

Основным стержнем функционирования механизма управления изменениями в контексте внедрения эффективного контракта является корпоративная культура, так как на ее законах и особенностях базируются выполнение и разработка задач каждого элемента механизма. *Корпоративная культура* как совокупность норм, правил, законов, доминирующих среди работников организации, как «цемент» скрепляет ключевые элементы механизма управления изменениями посредством того, что ее проявления связаны с повседневными и перспективными задачами организации.

Корпоративная культура, в свою очередь, формирует долговременную, устойчивую *мотивацию персонала*, ориентированную на достижение намеченных целей при переходе на эффективный контракт, что является значимой частью управления

персоналом в условиях изменений. Поэтому важной составляющей механизма управления процессом перехода на эффективный контракт является мотивационный менеджмент, нацеленный на задачи приспособления к изменениям. Как известно, задачи преодоления сопротивления внедряющимся изменениям являются наиболее сложными в управленческой практике, так как они затрагивают вопросы привычек, принципов, стереотипов в повседневной деятельности работников, а также другие психологические аспекты управления персоналом [5].

Немаловажным является вопрос, как удержать сотрудника в организации, который не готов работать в новых условиях эффективного контракта. Не во всех случаях премии и наличие бонусов являются достаточным стимулом к эффективной работе. Реально существующим и эффективно действующим инструментом удержания сотрудников, помимо материального аспекта, является развитая корпоративная культура, направленная на удовлетворение социальных потребностей сотрудников. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью [2, 5]. Корпоративная культура при переходе на эффективный контракт должна стать для персонала определенным эмоциональным стимулом, обеспечивающим здоровый климат на работе. Благоприятный климат для любой компании проявляется в эмоциональном, психологическом и физическом благополучии сотрудников, работающих в сплоченном коллективе, в преданности общему делу, повышенной внутренней мотивации персонала, а значит, и результативной работе персонала.

На сегодняшний день проблема управления корпоративной культурой при переходе на эффективный контракт является весьма актуальной, так как успешность его внедрения во многом зависит от степени соответствия прежней культуры новым целям достижения конкурентных преимуществ, повышения качества оказываемых услуг, вхождения в мировые рейтинги и т.д. В этой связи актуализировался вопрос о внутренних базисных ценностях, которые объединяют коллектив. Это могут быть определенные правила, при помощи которых определяются роли каждого из сотрудников в зависимости от занимаемой позиции в организации и осуществляется управление их деятельностью. Следование правилам ведет к достижению целей организации, а также к оценке взаимных ожиданий и осуществлению формального и неформального контроля сотрудников [1]. Поэтому необходимо сохранить базовые ценности, которые свойственны каждой организации, и определить комплекс мер, способствующих быстрому результативному реформированию системы мотивации и стимулирования персонала – внедрению эффективного контракта.

Особенности проектирования системы обучения персонала в процессе внедрения эффективного контракта

Одним из ключевых направлений деятельности специалистов управления персоналом в условиях внедрения эффективного контракта должна стать оптимизация системы обучения и подготовки кадров.

Цель управления обучением персонала в период перехода на эффективный контракт заключается в достижении необходимого уровня организационной эффективности путем приведения в соответствие профессиональных компетенций работников требованиям реализуемого нововведения. Грамотно спроектированная система обучения способствует не только получению работниками новых теоретических знаний и практических навыков, но и снижает сопротивление изменениям со стороны сотрудников.

При внедрении эффективного контракта персонала в рамках управления обучением персонала перед менеджментом организации стоит ряд важных *задач*:

- провести тщательную разъяснительную работу, призванную показать реальные перспективы улучшения организации и условий труда, не создавая при этом ложных ожиданий [11];
- провести оценку персонала с целью выявления потребности в обучении;
- разработать мероприятия для преодоления страха персонала, связанного с процессами изменений в оценке результатов трудовой деятельности [5];
- разработать программы обучения и повышения квалификации для различных категорий работников.

Проанализировав практику реализации механизма эффективного контракта в образовательных организациях Свердловской области, можно выделить несколько важных *функций управления обучением персонала* на различных этапах внедрения данного нововведения.

1. *Подготовительный этап.* Обучение персонала как инструмент формирования понимания и отношения к сущности эффективного контракта.

На данном этапе информированность педагогического коллектива о сущности изменений, которые их ожидают, может быть достигнута с использованием такого метода обучения, как лекция. Материалы должны быть подготовлены методическим советом и сотрудниками кадровой службы. Важно, чтобы ключевые аспекты изменений комментировал человек, являющийся для большинства слушателей авторитетом (например, руководитель или сотрудник с большим стажем работы). Основная цель: создать эмоциональный климат, способствующий переменам во внутренней среде. На подготовительном этапе внедрения эффективного контракта трудности связаны с тем, что сотрудникам сложно избавиться от мысли: «Главное, чтобы не стало хуже». Руководству важно завоевать признание и поддержку тех, кого затронут преобразования [4].

Распространенной среди педагогов формой обучения является вебинар. Это удобный дистанционный способ получения информации и сущности изменений, которые влечет за собой внедрение эффективного контракта. Существует большое количество онлайн-платформ, которые проводят вебинары для педагогов бесплатно по широкому кругу тем. Поскольку внедрение эффективного контракта – обязанность всех образовательных организаций, то этой актуальной теме также был посвящен ряд вебинаров.

2. *Этап конструирования изменений.* Обучение персонала как условие достижения показателей эффективности деятельности работника.

Важным элементом процесса перехода на эффективный контракт является осознание педагогом своих новых ориентиров – показателей эффективности деятельности, к которым он должен стремиться. Чтобы это произошло, необходимо убедиться в том, что текущий уровень компетентности работника соответствует новым требованиям и позволяет получить запланированный показателями уровень качества работы и ее конечный результат.

В настоящее время поиск новых подходов к содержанию и формам повышения квалификации педагогов преимущественно обусловлен внедрением нового порядка проведения аттестации, которая напрямую связана с введением единой оценки на основе профессионального стандарта «Педагог» по новым обобщенным трудовым функциям и показателям эффективности, предусмотренным эффективным контрактом.

В целях повышения квалификации педагогических работников применяются как традиционные, так и современные формы обучения:

- курсы повышения квалификации (объемом до 72 ч или свыше 72 ч);
- участие в конкурсах профессионального мастерства, в научно-практических конференциях, мастер-классах и др.;

- дистанционное обучение (веб-квесты, телеконференции, виртуальные дискуссии, ситуационный анализ и т.д.);
- персонифицированная система повышения квалификации (локализация содержания в фокусе каждого обучающегося). Необходимо определить, какие компетенции формировать или совершенствовать в информальном (видео, разовые лекции, беседы) и неформальном образовании (сайты по интересам, инновациям; сообщества; семинары; поиск решения проблем конкретной ситуации в различных неформальных обучающих формах; коучинг);
- электронное обучение (гипермедиа, электронные учебники, презентации в онлайн-режиме, записи в цифровых форматах, видеоматериалы). Электронное обучение позволяет менять темп, время, место обучения; предлагает различные уровни гибкости для обучающихся, дает возможность своевременной актуализации контента;
- сетевое образовательное взаимодействие (система обучающих мероприятий и сетевых активностей, модерация деятельности сетевых образовательных сообществ педагогов и профессиональное сопровождение процесса обучения) и др. [3].

Стоит отметить, что, помимо педагогических работников, обучение в связи с переходом на эффективный контракт должно коснуться административно-управленческий и вспомогательный персонал, так как, согласно законодательству, все категории работников бюджетных организаций должны быть переведены на новый механизм.

В рамках внедрения эффективного контракта персонала подразумевается не только обучение персонала для достижения показателей эффективности деятельности, но и обучение процессу разработки этих показателей. Общие рекомендации по формированию перечня критериев предусмотрены в каждом профильном министерстве (в сфере образования: Письмо Минобрнауки России «О разработке показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений образования ...» [9]), однако организация разрабатывает свои показатели самостоятельно.

На этапе конструирования изменений предполагается вовлечение персонала в процесс внедрения эффективного контракта. Анализ подобного опыта в образовательных организациях Свердловской области позволяет утверждать, что наиболее оптимальной формой обучения для достижения поставленной цели – разработки перечня показателей эффективности – является проектное обучение. Для этого в образовательной организации формируется проектная группа, состоящая из педагогических работников (руководители кафедр, методисты, опытные педагоги с высшей квалификационной категорией) и административно-управленческого персонала (зам. директора по учебно-воспитательной работе, зам. директора по научно-методической работе и т.п.). Ключевая идея проектного обучения – построение продукт-ориентированной системы повышения квалификации педагогов, при которой обучение заканчивается конкретным продуктом, т.е. перечнем показателей эффективности деятельности педагогических работников различных категорий (например, учитель начальной школы, педагог-психолог, педагог дополнительного образования и т.д.).

3. Этап реализации изменений. Обучение как выполнение одного из показателей эффективности деятельности работника.

Помимо того, что работнику требуется обучение для достижения показателей эффективности, само по себе обучение является одним из ключевых показателей эффективности деятельности педагогических работников. В частности, в рамках направления «Научно-методическая работа» предусмотрен показатель «повышение квалификации». Его критерии, встречающиеся в показателях эффективности,

разработанных в образовательных организациях Свердловской области, могут быть следующими:

- курсы повышения квалификации (разной продолжительности),
- проблемные семинары (разного уровня: образовательная организация, район, город, область, РФ),
- программы переподготовки,
- аспирантура, соискательство, второе высшее образование в соответствии с требованиями профессиональных стандартов и т.п.

4. *Этап реализации изменений.* Применение различных форм обучения как механизм достижения показателя «работа с молодым специалистом».

Процесс адаптации молодого специалиста в образовательной организации тесно связан с эффективностью работы его наставника, поэтому в перечне показателей эффективности деятельности педагогических работников предусмотрен показатель «работа с молодым специалистом».

В практике современных образовательных организаций можно выделить несколько актуальных технологий обучения новичков:

- наставничество. Наставник обеспечивает поддержку молодым педагогам в следующих областях: практическое и теоретическое освоение основ психолого-педагогической деятельности (подготовка, проведение и анализ урока / лекции / семинара; формы, методы и приемы обучения; основы управления учебным занятием и др.); разработка программы собственного профессионального роста; выбор приоритетной методической темы для самообразования; подготовка к первичному повышению квалификации; освоение инновационных тенденций в отечественной педагогике и образовании; подготовка к предстоящей аттестации на подтверждение или повышение квалификационной категории.

- shadowing (англ. shadow – тень). Суть технологии: новый сотрудник в организации на определенный период становится «тенью» опытного специалиста: наблюдает за процессом работы (проведение уроков / лекций / семинарских занятий), наблюдает за спецификой научно-методической работы (педагогический совет, заседание кафедры, работа проектной группы), выполняет небольшие задания и поручения и задает ему вопросы. Подобные действия позволяют новичку познакомиться с различными аспектами своей будущей работы в реальных условиях [13].

- деловые игры. Цель: выработка и закрепление определенных навыков и умений у молодого специалиста. Например, обучение техникам решения конфликтных ситуаций в разных областях взаимодействия в педагогической деятельности: с учащимися, их родителями, коллегами, руководством.

Выполнение показателя «работа с молодым специалистом» может осуществляться педагогическими работниками с помощью различных технологий. Важно понимать, что адаптация сотрудника к новым условиям работы ориентирована, прежде всего, на разъяснение той роли, которую он будет выполнять, и как это будет влиять на достижение стратегической цели организации.

Таким образом, одним из ключевых элементов механизма управления изменениями при внедрении эффективного контракта выступает система обучения и повышения квалификации персонала. Как показывает практика, для более успешного достижения результата необходимо создать в ней подсистему психологической и интеллектуальной реабилитации. Это должно в определенной мере решать задачи социальной ответственности перед работником. Эффективно работать в новых условиях и в состоянии неопределенности достаточно сложно, поэтому справедливо говорить о психологической и интеллектуальной реабилитации [5].

Заключение

Обзор исследований по данной теме позволяет утверждать, что результативность внедрения эффективного контракта чаще всего оценивается по формальным критериям, таким как уровень средней заработной платы и динамика численности персонала. Слабо изучается и практически не учитывается мнение самих работников об эффективности нововведений, не проводятся своевременные корректирующие мероприятия. Это снижает эффективность реформ и по-прежнему не позволяет специалисту сосредоточиться на качественном выполнении своих обязанностей [10]. В связи с этим актуальным остается вопрос целенаправленного проектирования системы управления персоналом в организации, так как она позволяет добиться желаемых результатов от внедрения эффективного контракта за счет:

- создания эффективных каналов передачи информации и обратной связи между менеджментом и работниками в организации;
- проектирования системы обучения и повышения квалификации персонала для приведения в соответствие профессиональных компетенций работников требованиям реализуемого нововведения;
- своевременной диагностики и профилактики сопротивления сотрудников организационным изменениям;
- использования инструментов мотивационного менеджмента для создания и поддержания благоприятного климата в организации, высокой степени удовлетворенности трудом у персонала;
- достижения высокой конкурентоспособности организации за счет формирования и поддержания лояльности клиентов, в том числе создание позитивного имиджа организации как работодателя.

Список литературы

1. Ардашкин, И.Б., Карпова, А.Ю. Организационная культура и управление изменениями в фокусе измерений // Вестн. Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология. – 2014. – №4 (28). – С. 123-136.
2. Галынчик, Т.А. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т.А. Галынчик. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. – 120 с.
3. Гам, В.И., Михайлова, В.Е. Современные формы организации повышения квалификации педагогов // СИСП. – 2018. – №1. – С. 119-133.
4. Дейнека, А.В. Управление персоналом. М.: Дашков и К, 2010. – 291 с.
5. Келарев, В.В. Механизм управления организационными изменениями предприятия в современных условиях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2014. – №2. – С. 64-71.
6. О бюджетной политике в 2013-2015 годах [Электронный ресурс]: бюджетное послание Президента РФ от 28.06.2012. Доступ из справ. -правовой системы «КонсультантПлюс».
7. О внедрении рекомендаций по оформлению отношений с работниками государственных и муниципальных учреждений на базе эффективного контракта [Электронный ресурс]: приказ Минтруда РФ от 26.04.2013 N 167-н. Доступ из справ. -правовой системы «КонсультантПлюс».
8. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики [Электронный ресурс]: указ Президента РФ от 7.05.2012 N 597. Доступ из справ. -правовой системы «КонсультантПлюс».

9. О разработке показателей эффективности деятельности подведомственных государственных (муниципальных) учреждений образования и науки, их руководителей и работников по видам учреждений и основным категориям работников [Электронный ресурс]: письмо Минобрнауки России от 20.06.2013 N АП-1073/02. Доступ из справ. -правовой системы «КонсультантПлюс».
10. Пономарева, О.Я., Диденко, А.В. Проблемы и перспективы эффективного контракта в бюджетной сфере на примере Свердловской области // Мотивация и оплата труда. - 2019. - №4. - С.294-306
11. Стародубов, В.И., Кадыров, Ф.Н. Эффективный контракт в здравоохранении: возможности и риски // Менеджер здравоохранения. - 2013. - №3. - С. 6-15.
12. Строительство справедливости. Социальная политика для России / В.В. Путин // Комсомольская правда. - 2012.
13. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании: сб. материалов Международной научно-практической конференции. М.: ООО «М-Студио». - 2012. - С. 559-568.
14. Эффективный контракт для профессионалов социальной сферы: тренды, потенциал, решения. Экспертный доклад / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2017. - 141 с.

References

1. Ardashkin, I.B., Karpova, A.Yu. Organizational culture and change management in the focus of measurements // Tomsk State University Journal. Tom. state un-that. Philosophy. Sociology. Political science. - 2014. - No. 4 (28). - P. 123-136 [in Russian].
2. Galynchik, T.A. Change Management: Textbook / Comp. T.A. Galynchik. - Nizhnevartovsk: NVUU Publishing House, 2016. - 120 p. [in Russian].
3. Gam, V.I., Mikhailova, V.E. Modern forms of organization of teachers' professional development // SISP. - 2018. - No. 1. - P. 119-133 [in Russian].
4. Deineka, A.V. Personnel Management. M.: Dashkov and K., 2010. - 291 p. [in Russian].
5. Kelarev, V.V. The mechanism for managing organizational changes of an enterprise in modern conditions // State and municipal management. Scholarly notes of SKAGS. - 2014. - No. 2. - P. 64-71 [in Russian].
6. Budget policy in 2013-2015 [Electronic resource]: budget message of the President of the Russian Federation of 28.06.2012. Access from system "Consultant Plus" [in Russian].
7. On the implementation of recommendations on formalizing relations with employees of state and municipal institutions on the basis of an effective contract [Electronic resource]: order of the Ministry of Labor of the Russian Federation of 26.04.2013 N 167-н. Access from system "Consultant Plus" [in Russian].
8. On measures for the implementation of state social policy [Electronic resource]: Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2012 N 597. Access from system "Consultant Plus" [in Russian].
9. On the development of performance indicators for subordinate state (municipal) institutions of education and science, their managers and employees by type of institution and main categories of employees [Electronic resource]: letter of the Ministry of Education and Science of Russia of 20.06.2013 N AP-1073/02. Access from system "Consultant Plus" [in Russian].
10. Ponomareva, O.Ya., Didenko, A.V. Problems and prospects of an effective contract in the public sector using the example of the Sverdlovsk region // Motivation and remuneration. - 2019. - No. 4. - P.294-306 [in Russian].

11. Starodubov, V.I., Kadyrov, F.N. An effective contract in healthcare: opportunities and risks // Healthcare Manager. - 2013. - No. 3. - P. 6-15 [in Russian].
12. Building justice. Social policy for Russia / V.V. Putin // Komsomolskaya Pravda. - 2012 [in Russian].
13. Chulanova, O.L. A competency-based approach as a factor in improving the quality of working life and the competitiveness of an electric power company: Sat. materials of the International scientific-practical conference. M.: M-Studio LLC. - 2012. - P. 559-568 [in Russian].
14. An effective contract for professionals in the social sphere: trends, potential, decisions. Expert Report / National Research University Higher School of Economics. - M.: Publishing. House of the Higher School of Economics, 2017. - 141 p. [in Russian].