

## АНАЛИЗ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ СТОРОН ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ КАК НАПРАВЛЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Д. Н. Соколов

*Национальный исследовательский Томский государственный университет*

Поступила в редакцию 14 апреля 2016 г.

**Аннотация:** *статья посвящена рассмотрению концепции психологического контракта как подхода к исследованию трудовой мотивации академических работников вузов. Дается обоснование исследовательских перспектив данного подхода, а также формулируются ключевые исследовательские задачи, к решению которых привлекается данная концепция.*

**Ключевые слова:** *трудовая мотивация, психологический контракт, трудовые отношения в вузе.*

**Abstract:** *the article is devoted to considering conception of psychological contract as an approach to research work motivation in academia. Perspectives of this approach and key research questions are given.*

**Key words:** *work motivation, psychological contract, work relationship in universities.*

В контексте происходящих в системе российского высшего образования изменений очевидна потребность в исследовании трудовых отношений в организациях этой сферы. Изменения вызваны прежде всего либерализацией рынка академического труда и встраиванием российского высшего образования в международную кооперацию; многие из них напрямую или опосредовано коснутся условий труда и заработной платы работников вузов. В этой связи важнейшей задачей является обоснование используемых вузами подходов к управлению трудовой мотивацией академических работников. При активном распространении корпоративного менеджериализма в современных университетах важно, чтобы это обоснование формировалось с учетом особенностей трудовых отношений в высшей школе. К таковым можно отнести, во-первых, невысокую роль заработной платы в структуре мотивации работников интеллектуальной и творческой научно-педагогической деятельности. Как показывает ряд исследований в сфере экономики и психологии академического труда, для ученых и преподавателей потребность в самоактуализации есть наиболее существенная детерминанта удовлетворенности, а зарплатные и карьерные факторы, как правило, являются второстепенными [1]. Пользуясь терминами двухфакторной теории мотивации Герцберга, зарплата расценивается работниками как внешний, гигиенический, фактор мотивации и может повлиять только

на снижение удовлетворенности трудом, а повышение удовлетворенности возможно посредством стимулирования внутренних мотивационных факторов. Вместе с тем, рассматривая вопрос заработной платы, необходимо понимать, что доход научно-педагогических кадров связан с обеспечением социального статуса академической профессии, что является одним из важнейших приоритетов сегодняшней государственной образовательной политики [2].

Во-вторых, особенностью трудовых отношений в вузах является наличие академических свобод: ресурса свободного времени, возможности выбора видов деятельности в рамках работы и самостоятельной организации труда. Несмотря на то что в последнее время в связи с развитием творческих профессий и соответствующих систем организации труда академическая работа несколько растеряла это конкурентное преимущество, свобода есть существенная составляющая системы трудовой мотивации работников сферы высшего образования. Система трудовой мотивации, выстраиваемая в современных университетах, должна принимать во внимание фактор академической свободы [3].

В-третьих, особенность трудовых отношений в российских университетах залегает также в системе карьерного движения работников. Прежде всего имеет место феномен академического имбридинга, ориентации вузов на своих выпускников при воспроизводстве кадрового состава. Очень редки случаи найма персонала на исследовательские и педагогические позиции извне. Такая ситу-

ация практически уникальна в экономике и имеет свои преимущества и недостатки. Кроме того, само карьерное движение академических работников довольно разнообразно: помимо должностных позиций распространены недолжностные формы карьерного продвижения (*boundaryless career*). Они связаны, например, с защитой ученой степени, участием в научных, образовательных и социальных проектах, освоением новых форм деятельности, доступных работнику вуза благодаря академическим свободам.

В-четвертых, сложная структура иерархии и большое количество видов деятельности в вузах определяет крайне разветвленную систему подчинения научно-педагогических работников. В этой связи сложно говорить о том, какой субъект определяет трудовые обязательства работника. Это и администрация университета, и непосредственный руководитель, преследующий зачастую свои задачи, и руководители проектов, в которых участвует работник, и другие субъекты. Система подчинения – важнейшая детерминанта трудового поведения работника, которую также необходимо учитывать при рассмотрении трудовых отношений в вузах.

Актуальность интереса исследователей к проблеме трудовых отношений в вузах во многом обусловлена государственной инициативой трансформации систем трудовой мотивации работников высшего образования. Многие российские университеты находятся на этапе разработки системы эффективных контрактов с сотрудниками. При этом представление об эффективных контрактах зачастую очень однобокое: под эффективным контрактом понимается двустороннее соглашение, в котором конкретизированы показатели результативности работников и денежные выплаты за их достижение. Вместе с тем идея внедрения систем сбалансированных показателей для творческого и не всегда подлежащего нормированию научно-педагогического труда вызывает сомнения. На наш взгляд, контракт может быть эффективным тогда, когда он учитывает все многообразие видов деятельности работника и, соответственно, его обязательств перед работодателем, а также все многообразие видов поощрения, которые работник может получить. Так, согласно Я. Кузьминову, эффективный контракт может быть заключен при достижении двух условий: возникновении и развитии академических сообществ и достижении конкурентоспособного уровня заработной платы научно-педагогических работников [3]. Вряд ли эти условия можно достичь при помощи нормирования и

регламентации сложных видов деятельности, присущих преподавателю и исследователю. Идея эффективного контракта, являясь теоретическим конструктом, в практической реализации преломляется и превращается «в совокупность конкретных требований, которые закрепляются нормативными актами» и «инструмент оптимизации расходов на высшее образование в целом и сокращение бюджетных обязательств государства, а также усиления бюрократического давления на вузы и преподавателей и усиление вмешательства региональных властей в их функционирование» [4]. Отрицательным эффектом такого подхода является замещение стимулов, основанных на действующих неформальных нормах академических стандартов определенного профессионального сообщества и репутационных механизмах контроля, на стимулы, задаваемые квазирыночными условиями, искусственно формируемыми государством и соответствующими им механизмами внешнего оценивания и контроля [4].

На наш взгляд, перспективным направлением исследования трудовых отношений в высшей школе является анализ обязательств сторон трудовых отношений в рамках концепции психологического контракта. Концепция психологического контракта в организации была предложена Д. Руссо, которая рассматривала его как «индивидуальные представления о взаимных обязательствах между субъектами трудовых отношений». Эти обязательства могут принимать различные формы, в том числе экономическую (монетарную) и социально-эмоциональную. При этом можно рассматривать различные типы психологических контрактов в зависимости от преобладающей формы взаимных обязательств. Так, например, встречаются контракты с преимущественно монетарными обязательствами, в которых отношения строятся по принципу «честный рабочий день за честную дневную оплату». Продолжительность таких контрактов, как правило, краткосрочная, при этом занятость ограничивается исключительно рабочими отношениями. С другой стороны, доминирование социально-эмоциональных обязательств, как правило, связано с высокой вовлеченностью персонала в задачи организации и долгосрочными трудовыми отношениями [5, 6]. На практике часто можно встретить различные варианты смешанных психологических контрактов, в которых существенны проявления и социально-эмоциональных, и монетарных обязательств [5].

При анализе психологического контракта в объект рассмотрения попадают взаимные обяза-

тельства работника и работодателя. В качестве примера таких обязательств можно привести перечни, первоначально выделенные С. Робинсон и Д. Руссо и дополненные исследованиями их последователей (таблица).

Необходимо понимать, что взаимные обязательства подлежат изменению под влиянием внешних трансформаций. Это можно наблюдать и на примере академической профессии. Преподаватель университета перестает быть просто преподавателем, появляются требования к его научной результативности, участию в управленческих процессах. С другой стороны, наблюдается рост заработной платы работников, все большее внимание уделяется формированию нематериальной мотивации, поддержанию корпоративной культуры в университетах.

Важной характеристикой трудовых обязательств является степень их открытости. Она зависит от форм нормативного закрепления обязательств, возможностей для коммуникации работников и работодателя, информационно-разъяснительной работы в организации. Западная литература активно развивает гипотезу о том, что эффективность психологического контракта зависит от открытости двустороннего соглашения работника и работодателя [7]. Другой существенный вопрос, поднимае-

мый в научной литературе, посвященной концепции психологического контракта, – субъект формирования психологического контракта (contributor). Многие публикации показывают, что главным субъектом, формирующим психологический контракт работника в организации, является непосредственный руководитель работника и лидер рабочей команды [5, 8]. Так ли это для сферы высшего образования с упомянутыми выше особенностями трудовых отношений – вопрос открытый.

Можно сформулировать ключевые исследовательские вопросы, к решению которых предлагается привлечение концепции психологического контракта. Во-первых, необходимо научное обоснование эффективных контрактных отношений в контексте особенностей трудовой деятельности в вузе. Сегодня мы видим дефицит в научном сопровождении преобразований в сфере труда, происходящих в современных российских университетах. Должна быть проведена оценка эффективности систем трудовой мотивации, созданных в вузах. Такие системы, как правило, включают набор следующих элементов [9]:

- основная базовая заработная плата;
- дополнительная заработная плата в виде доплат за качество и интенсивность труда;

Т а б л и ц а

Виды обоюдных обязательств работника и работодателя [5]

Обязательства работодателя	Обязательства работника
1. Дружелюбная и непринужденная рабочая атмосфера	1. Лояльность непосредственному руководителю
2. Жилищная поддержка	2. Уведомление работодателя о наличии сторонней занятости
3. Оплата труда, основанная на результатах	3. Отказ от поддержки конкурентов организации
4. Справедливое обращение	4. Защита частной или конфиденциальной информации
5. Интересная и сложная деятельность	5. Готовность отработать сверхурочные часы при производственной необходимости
6. Атмосфера сотрудничества в коллективе	6. Защита имиджа организации
7. Поддержка решения личных проблем работников	7. Помощь коллегам в их профессиональных задачах
8. Конкурентоспособная оплата труда	8. Лояльность компании
9. Уважение к работникам	9. Поиск направлений совершенствования деятельности организации
10. Возможности профессионального и личного роста	10. Служить положительным примером для коллег
11. Участие в управлении	11. Работать в сотрудничестве с коллегами
12. Возможность пользоваться ресурсами организации	12. Готовность идти на уступки в случае необходимости
13. Сопровождение и наставничество	13. Превосходить ожидания работодателя о результативности своей работы

– денежное стимулирование за решение задач, выходящих за рамки основной профессиональной деятельности преподавателя (проектная, организационная, репутационная активность и пр.);

– различные конкурсные механизмы надбавок к заработной плате;

– социально-экономическая поддержка работников (коллективная и индивидуальная);

– средовые и нематериальные мотивационные факторы.

Существующая система едва ли нуждается в усложнении при том, что преобразования в этой сфере неизбежны. Необходимо ответить на вопросы, какая система стимулирования нужна в академической деятельности и какие шаги должна проделать существующая.

Во-вторых, задачей должно являться обоснование необходимости управления коммуникациями работодателя и работника по поводу обоюдных обязательств. Можно наблюдать, что открытые коммуникации работодателя и работника как важный мотивационный элемент в текущей реформе высшего образования зачастую упускаются. Вместе с тем именно в этом упущении может залегать потенциал для повышения эффективности преобразований российской высшей школы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Mottaz C. J. (1985) The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly* 26(3), 365–385.

*Национальный исследовательский Томский государственный университет*

*Соколов Д. Н., аспирант кафедры системного менеджмента и экономики предпринимательства экономического факультета*

*E-mail: Sokoldmitr@gmail.com*

*Тел.: +79131009920*

2. Медведев призвал повышать престиж и общественный статус преподавателей. – Режим доступа: [http://www.gazeta.ru/social/news/2015/03/27/n\\_7054153.shtml](http://www.gazeta.ru/social/news/2015/03/27/n_7054153.shtml)

3. Кузьминов Я. Академическое сообщество и академические контракты : вызовы и ответы последнего времени / Я. Кузьминов // *Контракты в академическом мире* ; сост. и науч. ред. М. М. Юдкевич. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011.

4. Курбатова М. В. Эффекты внешнего контроля деятельности преподавателей российских вузов / М. В. Курбатова, И. В. Доновна // *Вестник Омск. гос. ун-та. Сер.: Экономика*. – 2015. – № 2. – С. 17–27.

5. Lee C., Liu J. Rousseau D. M., Hui C., & Chen Z. X. (2011) Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201–226.

6. Rousseau, D. M. (2010). The individual-organization relationship : Psychological contracts. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology : Vol. 3, Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (pp. 191–220). Washington, DC : American Psychological Association.

7. Psychological contracts theory. – Mode of access: <http://www.businessballs.com/psychological-contracts-theory.htm>

8. Каз М. С. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании / М. С. Каз, А. А. Никитин // *Вестник Томск. гос. ун-та. Экономика*. – 2009. – № 3. – С. 45–48.

9. Алавердов А. Р. Эволюция стратегических подходов к мотивации научно-педагогических работников / А. Р. Алавердов // *Высшее образование в России*. – 2015. – № 5. – С. 45–53.

*National Research Tomsk State University  
Sokolov D. N., PhD Student of System Management  
and Entrepreneurship Economics Department*

*E-mail: Sokoldmitr@gmail.com*

*Tel.: +79131009920*