

УДК 37.014.54 : 331.5

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ СФЕРЫ ТРУДА**

**А.М. Петрова**

Ассоциация учебных заведений металлургического комплекса России,  
г. Москва

Раскрываются проблемы управления эффективностью деятельности персонала в организациях различных секторов экономики. Статья адресована руководителям образовательных организаций различных уровней образования, занимающихся проблемами повышения эффективности деятельности системы образования, а также ученым, исследующим эту область.

***Ключевые слова:** инновации, рынок труда, сфера образования, результативность труда, «эффективный контракт», показатели эффективности.*

Изучение проблем управления эффективностью деятельности персонала на предприятиях различной организационно-правовой формы – актуальное направление современных исследований. Анализ тенденций развития сферы труда и опросы представителей бизнес–сообществ свидетельствуют, что выбор путей достижения конкурентных преимуществ лежит в настоящее время только в развитии системы обучения молодежи и взрослого населения. Вместе с тем такие традиционные экономические факторы, как обновление основных фондов, территориальное расположение компаний по отношению к местам сосредоточения сырьевых запасов и их добыче, топливно-энергетические показатели, хотя и играют ведущую роль, но не являются основополагающими. Руководители компаний осознали, что одними только инвестициями в реконструкцию и развитие предприятий нельзя обеспечить долгосрочного преимущества. В основе функционирования любой бизнес-структуры лежит повышение рентабельности и стабильное получение максимальной прибыли, достаточной не только для уплаты налогов в бюджеты, но и аккумуляции финансовых ресурсов для конкурентного развития и обеспечения адекватности требованиям рынка. В этих условиях предприятия вынуждены пересматривать свою экономическую политику, бизнес-планы, определять потенциальные возможности, изыскивать резервы, искать пути увеличения прибыли и повышения производительности труда, развивать новые методы управления.

Очевидно, что внедрение инноваций (современного оборудования, высокоэффективных технологий, средств труда и так далее с целью разработки и (или) обновления структуры, состава и качества продукции и предоставляемых услуг) в реальный сектор экономики требует изменения кадровой политики в ее структурно-организационной (например, подбор и расстановка персонала) и содержательно-квалификационной частях. Применение новых технологий позволяет не только повысить качественные характеристики, но и, что наиболее актуально, обеспечить стабильность и конкурентоспособность компании на рынке труда. Обязательным условием является обеспечение соответствующего уровня квалификации персонала, способного эффективно использовать оборудование. Структура занятости населения меняется в сторону высокотехнологичных отраслей экономики. Следовательно, для обеспечения конкурентоспособности компании на первое место выходит фактор воспроизводства ее человеческого капитала. При этом профессиональное развитие персонала можно рассматривать как элемент системы маркетингового управления предприятием. Необходима постоянная, но при этом динамически развивающаяся работа по компенсации имеющегося в сфере общественного труда дефицита компетентности и мастерства. Возрастает необходимость в реформировании и обеспечении деятельности системы профессионального образования кадров всех уровней, включая корпоративное обучение. Требуют совершенствования экономические и правовые механизмы профессионального развития человеческих ресурсов.

Сегодня именно эти направления становятся одной из основных стратегий страны на всех уровнях управления и требуют опережающего ресурсного обеспечения для предотвращения и компенсации факторов запаздывания подготовки кадров, обусловленных объективными причинами, в первую очередь непосредственно сроками разработки и продолжительностью основных профессиональных образовательных программ (жизненный цикл). Обучение персонала по программам дополнительного профессионального образования не может полностью снять несоответствие в достижении адекватности ожиданий сферы труда и сферы образования. Среди других причин можно выделить такие, как продолжительность разработки и подготовки методического обеспечения, профессиональных стандартов; подготовка и (или) привлечение из реального сектора экономики, иных организаций, включая иностранные, профильных педагогических кадров; поиск и формирование рационального сетевого взаимодействия структур разного уровня для достижения высоких показателей

конкурентоспособности товаров и услуг; продолжительность профессионального обучения и адаптации; разработка механизмов социального партнерства в области сопряжения интересов сферы труда и сферы образования и пр.

Требуют разработки институциональные подходы, подготовленные совместно государством, бизнес-структурами и профсоюзами в области обеспечения непрерывной профессиональной подготовки населения, включая механизмы (организационные, правовые, финансовые) реализации индивидуальных образовательных траекторий и признания неформального обучения. Решение проблем повышения потенциала персонала отдельных предприятий и трудовых ресурсов всех сегментов экономики в целом, имеющих общественное значение в разрезе развития производительных сил, в первую очередь зависит от разработки этих механизмов.

Повышение удельного веса квалифицированного труда возможно только при условии устранения дефицита компетентности персонала, на основе обеспечения системы качества подготовки выпускников образовательных организаций. Следует учитывать и эффективность различных направлений научно-технического прогресса, которые оказывают значимое влияние на образовательные способности личности. Несмотря на то, что наблюдается устойчивая тенденция усиления значения лично-компетентностных требований к работникам (расширение требований и перечня профессиональных и общих компетенций и усложнение должностных обязанностей при повышении уровня экономических, правовых знаний и коммуникативных способностей; предоставление персоналу большей самостоятельности в решении производственных вопросов; влияние качественного выполнения должностных обязанностей на результаты деятельности организации; требование опережения подготовленности работника по отношению к оснащенности производства и пр.), к сожалению, до настоящего времени отсутствуют разработанные и утвержденные на национальном уровне профессиональные стандарты, которые должны снять имеющиеся несоответствия. Недостаточно динамично меняются перечни профессий и специальностей.

Среди механизмов, регулирующих трудовые отношения, которые требуют первоочередного решения, следует выделить разработку критериев определения эффективности работы персонала учебных заведений в целом и каждого сотрудника в частности. Имеющееся несоответствие между требованиями, которые предъявляются к персоналу, и их компетенциями приводит, во-первых к созданию внутри организации нестабильного коллектива и, во-вторых, необходимости поиска новых работников, при этом достаточно высок риск найма некомпетентного специалиста. Не соответствие

предъявляемым качественным критериям ведет к процедуре увольнения принятого работника и поиску нового претендента, что вносит возмущающий импульс в работу организации. Должно пройти определенное время, чтобы работа коллектива восстановилась. Процесс носит динамический циклический характер. Затраты организации постоянно растут, а ее экономические показатели падают. Очевидно, что необходимо повышать компетенции работников, развивать способности, подталкивать к овладению новыми знаниями. Основанием для повышения квалификации педагогических работников может являться необходимость развития имеющихся и приобретения новых общих и профессиональных компетенций, углубления практической и личностно-ориентированной направленности в процессе обучения, развития механизмов социального партнерства.

Следовательно, необходимо создавать условия для повышения квалификации (переподготовки) персонала, разрабатывать прозрачные, понятные критерии оценки деятельности сотрудников и мотивационные механизмы. При этом разработанные критерии оценки не должны носить субъективный характер.

Именно система непрерывного дополнительного профессионального образования позволяет решить задачи инновационного развития, причем не только содержательно-функционального, но и организационного. Решение поставленных задач позволит повысить заработную плату персоналу, что позволит ему осознать, что более квалифицированный, нацеленный на качественный результат труд имеет более высокую оплату. В этом случае персонал начнет понимать, что «рынок труда – это арена, где решаются проблемы оплаты и условий труда, уровня квалификации, объема и интенсивности выполняемой работы, ответственности за нее и т.п.» [1]

Как известно, решению вопроса развития профессиональных компетенций и их влиянию на результаты деятельности организации ученые экономисты и специалисты–практики посвятили много работ. Среди них следует отметить исследования Дж. М. Кейнса, О.Н. Олейниковой, П.Самуэльсона, Ю.Н. Царегородцева, С.В. Шекшни и пр. Так в трудах В.А. Трапезникова в качестве одной из основных характеристик, определяющих ресурсы производства наряду с условиями производства и стоимостью основных производственных фондов, определен уровень технологически используемых знаний (в контексте сегодняшнего дня – компетенций) [3]. В других исследованиях оценивается влияние технического прогресса и квалификации кадров в сочетании с производственным капиталом, наличием трудовых ресурсов и обеспеченностью сырьем и энергией на эффективность производства.

В связи с тем, что современное производство оснащается высокопроизводительным оборудованием, технологиями, средствами труда, представляется целесообразным особое внимание уделить профессиональным характеристикам педагогических работников, которые обеспечивают подготовку тех самых, требуемых инновационной экономикой, квалифицированных рабочих. Следовательно, для обеспечения эффективной деятельности бизнес-структур необходимо не только создать условия для опережающего обучения персонала учебных заведений, но и разработать критерии его оценки.

Таким образом, эффективность функционирования системы образования определяется степенью участия в этом процессе государства

Автором данной статьи была предложена и в течение ряда лет опробована с целью установления взаимосвязи уровня компетенции со служебно-финансовым положением специалиста образовательной организации методика оценки эффективности его трудовой деятельности на основе аддитивного критерия. Практическое применение разработанной методики учитывает как производственные, так и инновационные способности работника. С этой целью в деятельности специалиста вычленяются отдельные функционально-качественные характеристики. Результирующий показатель эффективности определяется с помощью интегрального критерия [2]:

$$I_n = \frac{U_1 * k_1 + U_2 * k_2 + \dots + U_n * k_n}{\sum_{i=1, n} k_i} \quad (1)$$

где  $I_n$  – интегральный критерий уровня эффективности специалиста;

$U_i$  – оценочный критерий деятельности работника;

$k_i$  – коэффициент весомости критерия.

Определение значений весовых коэффициентов и оценочных критериев деятельности работника основывается на экспертных оценках результатов деятельности персонала в процессе выполнения им квалификационных требований и производственных функций. Анализ функции (1) показывает, что в условиях повышения общих и профессиональных компетенций педагогического работника, роста его самостоятельности и так далее, имеет место тенденция выравнивания численных значений коэффициентов весомости критериев. Это значит, что любой оценочный критерий, любая компетенция и (или) иная характеристика деятельности работника имеют значение для образовательного процесса. При разработке критериев эффективности персонала образовательных организаций необходимо учитывать

показатели, которые характеризуют не только целостность многофункциональных сторон деятельности педагогических работников, создающих и реализующих систему всестороннего развития обучающихся, но и соответствие инновационному развитию общества и экономики.

На государственном уровне активно разрабатываются механизмы оценки результатов деятельности персонала организаций бюджетной сферы, в частности работников образования. Предполагается, что оплата труда будет зависеть от «качества и результативности» выполненной работы (услуг), что позволит преодолеть имеющиеся место различия зарплат в территориально-отраслевом направлении. Основанием для изменения системы оплаты труда при оказании государственных (муниципальных) услуг послужили ряд программных документов [4–7] среди которых следует выделить Указ Президента Российской Федерации от 07.05. 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». В качестве механизма, регулирующего правовую сторону данного процесса, будет использован так называемый «эффективный контракт».

Следовательно, «эффективный контракт» – это форма трудовых отношений, возникающая между руководителем (работодателем) образовательной организации и педагогическим работником. В основе должно лежать выполнение утвержденных федеральным или региональным органом исполнительной власти (учредителем), осуществляющим деятельность в области образования, государственных (муниципальных) заданий и целевых показателей эффективности работы. Это потребует изменений в части регламентации и нормирования труда внутри самих образовательных организаций. Изменения коснутся как непосредственно механизмов, регулирующих оплату труда, включая предоставление льгот, так и системы оценки эффективности деятельности работников, что будет отражено в трудовых договорах и должностных обязанностях работников.

При заключении дополнительных договоров или заключении новых (именно в этих случаях возникают трудовые правоотношения), в которых будут четко означены как должностные обязанности, так и индикаторы и критерии оценки результатов труда, с персоналом образовательных организаций можно будет говорить о переходе на «эффективный контракт». Заметим, что от эффективности деятельности каждого сотрудника зависит результат работы коллектива в целом, и наоборот.

Предполагается, что реализация системы «эффективного контракта» позволит повысить качество подготовки выпускников за счет создания механизмов, усиливающих мотивацию каждого члена

педагогического коллектива, включая руководителей, а также эффективность расходования бюджетных средств.

Качественная разработка образовательных программ и их качественное выполнение в процессе реализации государственного задания должны стать определяющими условиями заключения контракта с педагогическими работниками. Заключение «эффективного контракта» требует четко разработанной, понятной и объективной оценки потребностей, для выявления которых необходимо сформировать пул индикаторов.

Необходима новая форма трудового контракта с сотрудником, оказывающим образовательную услугу, в которой помимо базовой части следует учесть и иные возможные виды выплат.

Можно предложить следующие принципы построения системы оплаты труда персонала образовательных организаций:

- должна быть сформирована система сопровождения и мониторинга за выполнением индикаторов и критериев оценки деятельности как образовательной организации, так и конкретных категорий сотрудников;
- педагогические работники и руководители образовательной организации должны быть ознакомлены с индикаторами и критериями оценки выполнения должностных функций, а также с условиями и размерами получения финансовых средств, которые находятся в прямой зависимости от результатов труда;
- должна быть обеспечена прозрачность и понятность применяемых механизмов оценки деятельности персонала и оплаты труда.

Ниже предложены возможные варианты разработки критериев оценки результативности деятельности работников образовательных организаций.

Не останавливаясь подробно на обязанностях педагогических работников, которые четко регламентированы статьями Федерального закона от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», представляется целесообразным рассмотреть направления, по которым может осуществляться экспертная оценка деятельности педагогического персонала [8].

Многообразие направлений деятельности педагогических работников требует их некой структурной интеграции. В рамках данной статьи рассмотрены основные направления для организаций, реализующих согласно новому федеральному закону программы среднего профессионального образования [9].

Выделим две группы, в рамках которых может быть осуществлена экспертная оценка деятельности преподавателя.

*Первая группа.* Ориентация на инновационное развитие экономики страны требует создания инновационной среды внутри образовательных организаций. Следовательно, экспертной оценке могут подлежать такие показатели, как:

- соответствие комплектности ОПОП требованиям, установленным в законодательстве;
- усиление роли самостоятельной работы и проектной деятельности;
- разработка методических материалов для поддержки инновационных траекторий образовательного процесса (на региональном, федеральном уровне и на уровне учебных заведений);
- адекватность разработанных преподавателем оценочных средств компетентностному подходу к учебному процессу;
- соответствие компетенций выпускников требованиям утвержденных профессиональных стандартов (при их наличии);
- взаимодействие с работодателями при согласовании компетенций для вариативной части цикла профессиональных компетенций;
- соответствие общих и профессиональных компетенций требованиям работодателей;
- использование рабочих мест на предприятиях для освоения компетенций, которые нельзя освоить в учебном заведении;
- обучение в учебном заведении в компетентностной среде, в первую очередь приближенной к реальной профессиональной деятельности;
- организация практического обучения и профессиональной стажировки на предприятиях;
- степень использования инновационных форм, методов и средств обучения, технологий обучения, в том числе компетентностно-ориентированных.

*Вторая группа.* Задача образовательной организации заключается в обеспечении развития каждого обучающегося в процессе всей образовательной деятельности. Исходя из этого, необходимо создавать такую среду, в том числе социокультурную, чтобы студенты могли при необходимости обучаться по индивидуальной образовательной программе, а также условия для самоопределения и социализации молодежи. Необходимо помочь молодым людям развивать их способности, быть востребованными обществом, конкурентоспособными, успешными, уверенными в собственных силах. При реализации данного направления экспертной оценке могут подлежать такие показатели, как:

- индивидуализация образовательных траекторий обучающихся;
- участие в индивидуально-ориентированной организации образовательного процесса;

- обеспечение сохранности контингента;
- организация работы с социально неадаптированными группами населения (лица с ограниченными возможностями здоровья, дети-сироты, лица старшего возраста и др.);
- обеспечение охраны здоровья обучающихся.

Другим актуальным вопросом является разработка критериев оценки эффективности работы руководителей. Разработка критериев «эффективного контракта» руководителей непосредственно связана с обеспечением финансовой деятельности образовательных организаций.

Руководитель образовательной организации должен понимать, что проводимые денежные операции внутри каждой статьи определяют эффективность расходов по этой статье, а достижение запланированных результатов – не только владение им методами стратегического планирования, но и эффективность расходов на выполнение государственного заказа в целом.

Среди основных направлений, определяющих эффективность профессиональной деятельности руководителей, непосредственно связанных с индикаторами деятельности профессиональных образовательных организаций, следует особо выделить следующие:

- формирование условий необходимого ресурсного обеспечения устойчивого развития образовательных организаций;
- организация стабильного взаимодействия со сферой труда, межуровневого взаимодействия образовательных организаций, сетевое (кластерное) взаимодействие;
- социальная ориентация образовательной деятельности;
- обеспечение системы качества подготовки.

В каждом из этих направлений можно выделить те показатели, экспертная оценка которых будет максимально достоверно отражать эффективность деятельности руководителя по данному направлению. Так, по *первому направлению* можно рассматривать:

- наличие планов стратегического развития образовательной организации;
- качество и уровень квалификации педагогических кадров, организация повышения их квалификации (переподготовки);
- наличие публикаций и комплексного нормативно-правового и учебно-методического обеспечения реализации ФГОС;
- наличие и уровень современного материально-технического обеспечения, включая обеспечение зоны свободного доступа субъектов образовательного процесса в Интернет;
- наличие необходимых электронных и иных информационных ресурсов и пр.

По *второму направлению*:

- наличие у каждой базовой специальности/профессии социального партнера;
- трудоустройство и профильная занятость выпускников;
- участие в работе отраслевых советов, ассоциаций, объединений работодателей;
- участие в сетевом/кластерном взаимодействии и пр.

*По третьему направлению:*

- участие в федеральных и региональных (муниципальных) программах развития образования;
- наличие программ по работе с социально неадаптированными группами населения;
- создание и функционирование внутри учебных заведений открытых образовательных пространств;
- наличие организационно-методических механизмов, призванных обеспечить схему непрерывного профессионального образования.

*По четвертому направлению:*

- внедрение системы менеджмента качества в образовательной организации, включая мониторинг, механизмы внутренней и внешней оценки и пр.;
- соответствие компетенций выпускников, заявленных в ОПОП ФГОС, требованиям утвержденных профессиональных стандартов (при их наличии);
- мониторинг карьеры выпускников;
- сертификация профессий/специальностей образовательной организации и пр.

В образовательных организациях должны быть сформированы пороговые количественные показатели, при достижении которых педагогическими работниками и руководителями можно считать, что результативность эффективной деятельности сотрудников выполнена. Пороговые значения следует устанавливать с учетом особенностей как учебного заведения, так и направления деятельности педагога (примеры индикаторов см. в таблице).

#### Индикаторы эффективности деятельности организаций

<i>№ п/п</i>	<i>Группа показателей</i>	<i>Объекты оценки</i>
1	Показатели эффективности взаимодействия образовательных организаций (ОО)	Программы обучения по заказу сферы труда Численность выпускников учебного заведения, трудоустроившихся по полученной профессии/специальности (период – год по окончании обучения)

№ n/n	Группа показателей	Объекты оценки
	со сферой труда и межуровневое взаимодействие	<p>Технологически емкие профессии и специальности в структуре реализуемых образовательных программ</p> <p>Специальности/профессии, для которых имеются соответствующие профессиональные стандарты, в структуре реализуемых образовательных программ</p> <p>Договоры, заключенные с предприятиями сферы труда на обучение</p>
2	Социальная ориентация образовательной деятельности	<p>Обученные (в т.ч. в рамках повышения квалификации/переподготовки) по договорам, заключённым со службой занятости</p> <p>Обучающиеся и студенты с ОВЗ, инвалиды и иные социально незащищенные группы, которым созданы условия для получения качественного образования</p> <p>Выездные открытые образовательные пространства</p> <p>Обучающиеся, отчисленные по всем направлениям подготовки, за исключением объективных причин (призыв в ВС РФ, смена места жительства и пр.)</p>
3	Показатели состояния материально-технической базы ОО	<p>Созданные новые ученические места</p> <p>Коэффициент обновления основных средств</p> <p>Индекс профильного использования площадей</p>
4	Показатели развития кадрового потенциала ОО	<p>Педагоги, прошедшие стажировку у работодателя</p> <p>Мастера производственного обучения и преподаватели, участвующие в конкурсах, соревнованиях, выставках регионального, межрегионального, всероссийского масштаба</p> <p>Механизмы развития индивидуальной академической мобильности преподавателей, в том числе с целью повышения их квалификации</p>
5	Финансовые показатели деятельности	<p>Внебюджетные доходы ОО в общей структуре финансирования ОО</p> <p>Доходы ОО, направленные на развитие ОО, в общей структуре финансирования ОО</p> <p>Индексы затрат на содержание образовательной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индекс капитальных вложений</li> <li>- индекс бюджетных вложений</li> <li>- индекс внебюджетных вложений</li> </ul>

<i>№ п/п</i>	<i>Группа показателей</i>	<i>Объекты оценки</i>
6	Показатели инновационной активности	Соответствие СМК ОО требованиям международных стандартов ИСО 9001-2008
		Обучающиеся, охваченные программами сквозной бизнес-подготовки в рамках бизнес-инкубаторов, учебных фирм и др.
		ОПОП, которые реализуются в рамках сетевого/кластерного взаимодействия или с зарубежными организациями
		Наличие в учебном заведении структур и механизмов, обеспечивающих схему непрерывного профессионального образования

Следует еще раз подчеркнуть, что внедрение инновационных путей развития, совершенствование техники и технологии требует не просто изменения должностных обязанностей, а сопровождается повышением и даже качественным изменением требований, предъявляемых к профессиональным компетенциям персонала, что отражается в росте конкурентоспособности продукции или предоставляемых услуг.

#### **Список литературы**

1. Никифорова А.А. Рынок труда: безработица и занятость. М.: Международные отношения, 1991. 184 с.
2. Петрова А.М. Оптимизация профессионального развития кадрового потенциала – основа экономической устойчивости предприятий металлургии: дис. ... канд. экон. наук. М., 2002. 137 с.
3. Трапезников В.А. Темп научно-технического прогресса – показатель эффективности управления экономикой // Автоматика и телемеханика. 1971. № 4. С. 33-36.
4. Перечень поручений Президента Российской Федерации от 17.07.2012 г. № Пр-1798; перечень поручений Правительства Российской Федерации от 21.07.2012 г. № ДМ-П8-4190.
5. Федеральный закон от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 02.09.2010 г. № 671 «О порядке формирования государственного задания в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания».

7. Комплексные рекомендации Минфина России (письмо от 16.05.2011 г. № 12-08-22/1959) органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления по реализации Федерального закона от 08.05.2010 г. № 83-ФЗ.
8. Часть 1 статьи 48 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)  
Ч. 4, ст. 10. Федерального закона от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE EDUCATION SYSTEM AS A FACTOR IN ACHIEVING OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF LABOUR SPHERE**

**A. Petrova**

The association of educational institutions of metallurgical complex of Russia,  
Moscow

The article describes the problem of performance management in organizations of different sectors of the economy. Paper addressed to the heads of educational organizations of various levels of education dealing with problems improving the efficiency of the education system, as well as scientists exploring this area.

**Keywords:** *innovations, labor market, sphere of education, productivity of work, "Effective contract", efficiency indicators*

*Об авторе:*

ПЕТРОВА Алла Михайловна – кандидат экономических наук, Заслуженный учитель России, исполнительный директор, Ассоциация учебных заведений металлургического комплекса России; доцент кафедры менеджмента, АНО ВПО «Московский гуманитарный университет» (111395, г. Москва, ул. Юности, д. 5), e-mail: [am-petrova@yandex.ru](mailto:am-petrova@yandex.ru)