

## ЧАСТЬ III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ РЕФОРМА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ: СОЦИАЛЬНЫЕ ОЖИДАНИЯ

*Габдрахманов Олег Фаритович*

*Иванова-Якушко Елена Юрьевна*

### СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СФЕРЫ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ, ОСНОВАННЫХ НА АУТСОРСИНГЕ

**Ключевые слова:** аутсорсинг, сфера высшего профессионального образования, персонал.

*В предлагаемой статье представлен обзор научных разработок экономистов, социологов, специалистов в области управления и образования, занимающихся проблемами аутсорсинга и его применения в современных условиях.*

**Keywords:** *outsourcing, higher professional education, staff.*

*The work contains research of implementing innovative outsourcing-based management systems into the social and labor relations of the higher professional education system.*

Решая проблемы подготовки современного специалиста, обладающего современными знаниями и практическими навыками их воплощения, сфера высшего образования служит основой повышения конкурентоспособности нации и формирования постиндустриального общества.

За последние годы в экономике страны получили развитие новые формы использования рабочей силы – виртуальные предприятия, дистанционные рабочие места и методы работы, лизинг и аутсорсинг персонала, которые постепенно находят свою востребованность и в образовательных учреждениях. Происходящие трансформации в области новых форм использования рабочей силы требуют от экономики труда освоения и выработки единых подходов к адекватному формированию социально-трудовых отношений в сфере высшего образования,

еще недостаточно отвечающим содержанию и характеру происходящих перемен.

Особенности социально-экономических отношений в сфере высшего образования исследованы Г.Г. Азгальдовым, Н.Д. Голдобиним, Л.С. Гринкругом, А.С. Баталовым, М.А. Баранниковым, Л.Н. Деревягиной, А.П. Панкрухиным, Ю.М. Перегудовым, В.С. Сенашенко, О.В. Сагиновой, А.И. Субетто, Г.Ф. Ткачом и др.

К сожалению, социально-трудовые отношения в сфере высшего образования, их особенности проявления в условиях аутсорсинга и формирования инновационной экономики, как отражения потребностей современного общества, на наш взгляд, еще недостаточно изучены и нуждаются в более глубокой проработке.

В настоящее время высшее образование в стране проходит этап коренного реформирования, включающего осуществление национального проекта «Образование», введение системы единого государственного экзамена (ЕГЭ), переход к двухуровневой системе обучения (согласно Болонскому процессу), формирование крупных федеральных университетов, ориентацию на создание инновационной экономики и т.д.

Вне зависимости от резкой поляризации общественных оценок проводимых реформ, необходимость их проведения в стране в целом не оспаривается, а дискуссии продолжаются вокруг методов осуществления преобразований.

Следует отметить значительную диверсификацию вузов по направлениям подготовки студентов: более, чем по 350 специальностям [4].

Наибольшие финансовые средства привлекаются вузами в осуществление НИР и ОКР от государственных предприятий, акционерных компаний и т.д., на основе хоздоговоров по вопросам научных исследований. Эти хозяйствующие субъекты, взаимодействующие с вузами, являются успешными в области промышленности и добычи сырьевых ресурсов, как правило, достаточно крупные, чтобы осуществлять крупные финансово-инвестиционные вложения в научно-исследовательские работы. На втором месте по объемам финансирования НИР и

ОКР – средства федерального бюджета, полученные на конкурсной основе через участие в конкурсах, тендерах, лотах и т.д.

За последние годы хозяйствующие субъекты России стали все более широко применять метод аутсорсинга для целей повышения эффективности своей деятельности.

Причины появления аутсорсинга в России связываются с появлением на ее территории иностранных предприятий в начале 90-х гг. XX века. На начальном этапе своего распространения аутсорсинг имел форму удаленного администрирования и был ориентирован на рынок бухгалтерских и кадровых услуг. В дальнейшем аутсорсинг охватил фирмы сервисных услуг, включая юридические, клининг (уборка офисов), охранные, рекламные, ремонтные и обслуживающие технику и т.д. [5]

В целом под аутсорсингом понимается передача организацией своих непрофильных трудовых функций, работ и видов деятельности но, тем не менее, которые необходимы для производственной деятельности, внешним специализированным исполнителям [6–8].

В основе аутсорсинга находится организационно-экономическая идея о том, что в условиях жесткой конкуренции предприятие не может самостоятельно и с высокой эффективностью осуществлять все ему присущие виды деятельности и функции. Поэтому оно должно оставить в своем ведении только основные, профильные виды деятельности и функции, которые идентифицируют его на рынке продукции, а все остальные работы и функции следует передать для исполнения специализированным фирмам-аутсорсерам. Для большинства хозяйствующих субъектов в качестве таких второстепенных видов работ и функций, передаваемых для исполнения фирмам-аутсорсерам, стали: бухгалтерский учет, подбор кадров, охрана, юридическое обслуживание, IT-обеспечение и т.д.

В числе причин использования хозяйствующими субъектами аутсорсинга находятся:

- неуклонный рост числа функций и трудовых операций, а также их усложнение, что характерно для современной социально-экономической динамики;

- необходимость повышения качества выполнения трудовых функций при отсутствии таких возможностей со стороны собственного персонала, что возможно только в случае привлечения внешних специализированных организаций, обладающих более квалифицированной рабочей силой;

- стремление к снижению затрат на непрофильные операции, в том числе за счет сокращения численности работников;

- желание сфокусировать свои возможности и ресурсы на ограниченном числе выполняемых функций и работ, что, одновременно, позволит повысить уровень специализации организации и ее «узнаваемость» на рынке.

Считается, что применение аутсорсинга позволяет организациям повысить гибкость и оперативность управления в условиях нестабильной среды, при сохранении объемов деятельности снизить издержки (в том числе, на персонал), и, в конечном итоге, повысить свою конкурентоспособность [6; 9; 10].

Отмечается, что в ряде случаев экономический эффект от применения аутсорсинга в организациях России составил примерно 40% только в результате сокращения издержек производства [5].

Следует учитывать, что несмотря на все более широкое применение аутсорсинга, его понятийно-категориальный аппарат, особенности содержания и виды еще не получили необходимой разработки в экономической литературе. Кроме того, недостаточно исследованы проблемы использования аутсорсинга в учреждениях высшего образования, а также условия и особенности влияния на процессы труда в вузах.

Например, нельзя полностью согласиться с утверждением, что аутсорсинг является разновидностью кооперирования [11]. Небезызвестен тот факт, что кооперирование и разделение труда – это стороны одного процесса, они неразрывны и взаимозависимы, что отмечал еще К. Маркс [12, с. 351]. Понимая под кооперацией форму организации труда, основанную на сотрудничестве, взаимосвязи людей в процессах их деятельности, а под разделением труда – дифференциацию трудовой деятельности, сосуществование различных ее видов [8], необходимо, применительно к аутсорсингу, соблюдать некоторый порядок действий.

Ведь, для того, чтобы какую-то часть трудовых операций передать для исполнения на сторону, нужно их выделить из единого процесса по какому-либо признаку – технологическому, профессиональному, функциональному и квалификационному. При этом следует учитывать наличие других видов разделения труда: горизонтальное – между сотрудниками одного уровня управления; вертикальное – разделение труда между сотрудниками верхних и нижних уровней управления. В результате разделения существующего трудового процесса формируется новый, частный процесс, служащий для передачи внешним исполнителям.

Еще одним обязательным элементом аутсорсинга персонала является специализация, которая означает разделение труда по его отдельным видам, формам [8]. В ходе аутсорсинга ожидается, что субъект хозяйствования при передаче части непрофильных работ и повышения уровня своей специализации, может повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность.

Таким образом, при аутсорсинге персонала вуза следует учитывать организационную и экономическую предпосылки.

Организационной предпосылкой выделения частного трудового процесса служит: 1) совокупность работ, предназначенных для передачи внешним исполнителям и позволяющая их функциональную, технологическую, профессиональную и квалификационную идентификацию; 2) в результате выделения непрофильных и разнородных работ для передачи внешним исполнителям уровень однородности (специализации) трудового процесса, остающегося в вузе, должен повыситься.

Экономической предпосылкой выделения частного трудового процесса при аутсорсинге в вузе является экономическая эффективность трудового процесса, которая при его реструктуризации в ходе разделения, кооперации и специализации, должна повыситься.

Рассмотрим экономическое значение разделения труда в аутсорсинге персонала. Характер такого разделения направлен на выделение и обособление со-

вокупности трудовых функций, а также распределение их в качестве самостоятельных по отдельным этапам трудового процесса или закрепление их за отдельными исполнителями.

Разделение труда базируется на объективных пропорциях труда, вытекающих из достигнутого уровня развития трудового потенциала вуза и методов организационно-технологического воздействия, и выступает в форме соблюдения определенных пропорций и отношений.

Таким образом, экономическое значение разделения при аутсорсинге труда заключается в специализации исполнителей, работников, производителей и средств производства, в уменьшении затрат, в росте интенсивности труда и уменьшении непроизводительного потребления рабочей силы.

Экономическое значение кооперирования труда при аутсорсинге персонала состоит в следующем:

- существенное изменение материальных условий процесса труда даже при неизменных у заказчика организационной и технической базе, методах труда (в процессе кооперированного труда при аутсорсинге образуется возможность совмещения различных операций трудового процесса и т.д.);

- достижение таких новых результатов, которые принципиально не могут быть получены другим путем, вне аутсорсинга. Такое положение относится к сложному по характеру труду, например, интеллектуальному, предполагающему целесообразность одновременности выполнения различных этапов и операций этого труда.

Важнейшим социальным последствием кооперированного труда при аутсорсинге является повышение индивидуальной дееспособности работников на базе появления духа конкуренции среди них и повышения степени обмена информацией и знаниями вследствие общественного контакта. Иными словами, при осуществлении аутсорсинга кооперированный труд приводит не только к возрастанию объема потребительных стоимостей и соответствующему сокращению необходимого для их создания затрат рабочего времени, но и к образованию принципиально новых мотивов отношения работника к труду, изменению форм

взаимоотношения между людьми, появлению дополнительных факторов профессионального развития работника в процессе труда.

Расстановка исполнителей на рабочих местах определяется формами организации их труда, обусловливаемыми характером участия одного или многих лиц в выполнении совокупности трудовых операций, формирующих частный трудовой процесс. В соответствии с этим различают индивидуальную и коллективную формы расстановки работников.

Индивидуальная форма расстановки работников вуза осуществляется путем закрепления за каждым из них совокупности операций, выполняемых: а) на одном рабочем месте; б) последовательно на разных местах; в) параллельно (одновременно) на нескольких рабочих местах.

Коллективная форма расстановки работников проявляется в организации труда на основе коллективов (бригад и групп).

Коллективные формы организации труда применяются в следующих случаях:

а) обслуживании крупных и сложных видов работ, когда требуется согласованный труд персонала разных специальностей и квалификации для выполнения одной и той же работы;

б) при выполнении однородных технологических процессов в сроки, в которые задание не может быть выполнено одним работником при данном объеме и фронте работ (творческий коллектив, осуществляющий НИОКР);

в) когда трудовой процесс не может быть расчленен между отдельными исполнителями (испытание и наладка сложных агрегатов);

г) когда по условиям работы результат труда определенной группы рабочих зависит от четкой и слаженной деятельности группы исполнителей, в связи с чем они объединяются в один коллектив;

д) когда работники не имеют постоянных рабочих мест или круг обязанностей их нельзя точно установить.

Индивидуальные формы организации труда применяют, когда отсутствует тесная взаимосвязь между работником в процессе труда, а характер труда и средства оснащения рабочих мест позволяют более полно использовать каждого исполнителя по профессии, квалификации и способности. При этом за отдельным исполнителем может быть закреплен определенный продукт труда от начала до конца, выполнение комплекса разнородных или однородных производственных операций либо одной из них.

Схема аутсорсинга при передаче части операций на аутсорсинг представлена на рис. 1.

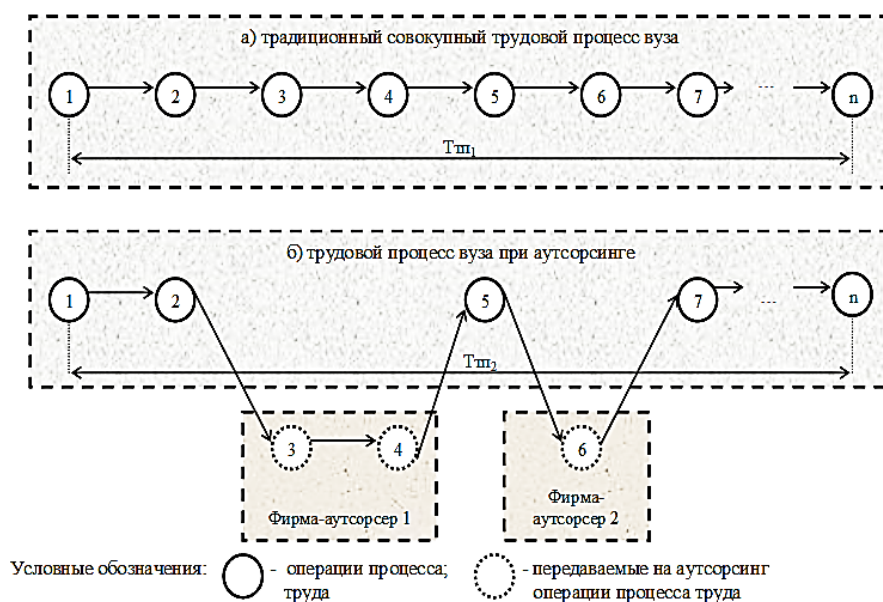


Рис. 1. Схема трудового процесса вуза

при передаче части операций на аутсорсинг

В позиции «а» представлен условный трудовой процесс (который может быть последовательным или параллельным), присущий в настоящее время большинству вузов, ориентированных на выполнение всех работ силами собственного персонала.

В позиции «б» показана передача части операций на аутсорсинг, что сокращает число трудовых операций, выполняемых сотрудниками вуза.



Совокупность затрат на трудовой процесс – денежных, временных (как трудоемкость) в случае выгодности аутсорсинга должна находиться в соотношении:

$$T_{\text{тп}1} > T_{\text{тп}2},$$

так как часть операций при аутсорсинге выведена за пределы трудового процесса организации.

Аутсорсинг основан на соблюдении следующих принципов:

- всемерного сокращения разнородных трудовых (технологических) операций (рабочих мест) на основе оптимальной их специализации;
- оптимальной однородности должностных функций, выполняемых персоналом вуза;
- высокого уровня использования труда персонала на основе сочетания и соответствия квалификации сотрудника и сложности работ.

В ряде работ необходимость аутсорсинга объясняется желанием организации снизить затраты на выполнение определенных функций и процедур [13]. Мы должны отметить, что такое понятие – «передача затрат» на сторону является некорректной с экономической точки зрения. Никакая организация не возьмет на себя только затраты (работы, трудовые операции) без их адекватного возмещения в виде оплаты, дохода, выручки. Аутсорсинг не является формой благотворительности и за его исполнение организация, в нем нуждающаяся, должна производить соответствующую плату.

Кроме того, снижение затрат является одним из важных направлений повышения эффективности деятельности, однако невозможно все затраты (работы) передать на сторону. Ведь в этом случае вуз превратится в управляющую организацию, утратив способность своей идентификации на рынке (опуская правовую сторону этого явления и его принципиальную невозможность).

Предполагается, что аутсорсинг приводит сокращению расходов на обеспечение деятельности собственного работника, в которую входят заработная плата; расходы на предоставление рабочего места и его комплектацию, расходы, связанные с отчислением за нанятого сотрудника.

Так, в [14] перечисляется 10 выгод аутсорсинга, большинство из которых связываются со снижением расходов. Однако мы должны отметить, что в случае передачи на сторону функции или работы, все расходы с ней связанные придется компенсировать фирме-аутсорсеру, и, к тому же, с учетом ее средней нормы прибыли.

В работе [10] положительной стороной аутсорсинга считается возможность снижения рисков, связанных с ошибками при реализации процессов. С таким свойством аутсорсинга сложно согласиться в связи с тем, что передача функций внешним исполнителям зачастую может наоборот повысить вероятность ненадлежащего исполнения работ. Вывод части работ за пределы предприятия не означает автоматического повышения качества и сроков их исполнения.

Не следует смешивать аутсорсинг с работами и услугами, которые выполняют предприятия друг другу согласно договору. В этой связи следует выделить три основных отличия аутсорсинга от других видов деятельности в организации. Во-первых, при аутсорсинге исполнителю передается часть функций, работ, персонала и т.д., что приводит к сокращению числа трудовых операций (а значит к снижению совокупной трудоемкости работ). Во-вторых, осуществление аутсорсинга всегда приводит к реструктуризации (изменению структуры) организации-заказчика, в связи с передачей исполнителю части функций, работ, персонала и т.д. В-третьих, отношения между сторонами по аутсорсингу предполагают относительно длительное сотрудничество (не менее 1 года), что отличает его от разовых услуг сервиса или других видов договоренностей.

В настоящее время классификация видов аутсорсинга применительно к сфере образования не разработана. Предложим авторский вариант классификации видов аутсорсинга персонала применительно к вузу.

Таблица 1

Классификации видов аутсорсинга персонала применительно к вузу

Признак	Виды аутсорсинга персонала
По направленности действия	Аутсорсинг внешний, внутренний

По целям осуществления	Повышение уровня специализации. Сокращение затрат. Привлечение высококвалифицированных работников. Повышение эффективности. Повышение конкурентоспособности
По функциям персонала	Управление, экономические, бухгалтерские, НИОКР, охранные, логистические и т.д.
По объектам	Аутсорсинг рабочих мест, должностей, групп, подразделений, отделов и коллективов
По трудовым процессам	Производственные и непроизводственные, кадровые, трудовые, снабжения, маркетинговые, социальные и т.д.
По видам трудовой деятельности	Аутсорсинг видов деятельности
По категориям персонала	Основной и вспомогательный персонал. Офисный, технический, профессорско-преподавательский персонал, другой
По стратегической направленности	Оперативный, стратегический
По степени риска	Высокого риска, среднего риска, низкого риска.
По продолжительности	Краткосрочный, среднесрочный, долговременный
По эффективности	Высокой эффективности, средней эффективности, низкой эффективности
По видам эффективности	Обеспечивающие социальную эффективность, обеспечивающие коммерческую эффективность

Аутсорсинг внешний означает взаимодействие вуза с другим юридическим лицом, которое не зависит от заказчика.

Аутсорсинг внутренний – делегирование части полномочий вуза внутренним подразделениям, входящим в университетский комплекс. Это могут быть уже действующие подразделения или зависимые юридические лица, по отношению к которым вуз выступает как материнская организация, так и специально создаваемые подразделения под цели аутсорсинга. К таковым подразделениям могут быть отнесены инновационные предприятия специального назначения, например, бизнес-инкубаторы, технопарки и т.д.

По целям осуществления аутсорсинг наиболее часто осуществляется для повышения уровня специализации отдельных видов работ, трудовых процессов, или всего вуза. В этом случае определяются и выделяются для передачи на сторону второстепенные работы и функции, которые не отвечают основному профилю вуза, не способствуют сосредоточению на основном виде деятельности, поддержанию его лидерства на рынке. Аутсорсинг также зачастую применяется

для целей модернизации отдельных трудовых процессов, диверсифицирования направлений деятельности и т.д.

Аутсорсинг по признаку функций может быть весьма разнообразным в связи с достаточно широкой номенклатурой функций персонала в вузе (управление, экономические, бухгалтерские, НИОКР, охранные, логистические и т.д.).

По объектам аутсорсинг может предполагать выделение и передачу на сторону как отдельных рабочих мест и должностей, так и групп, подразделений и коллективов.

По трудовым процессам аутсорсинг может быть производственным и непроизводственным, кадровым, трудовым, снабжения, маркетинговым, социальным и т.д.

По видам трудовой деятельности аутсорсинг также может быть классифицирован по отдельным видам деятельности (образовательный, инновационный, маркетинговый, обслуживающий и т.д.).

По категориям персонала в аутсорсинге предполагается передача за штат вуза основного и вспомогательного персонала, а также других его видов (офисных работников, технических, отдельных категорий профессорско-преподавательского персонала и т.д.).

По стратегической направленности следует различать аутсорсинг оперативный (для решения срочных, не терпящих отлагательства задач) и стратегический, который создает основу для длительного взаимодействия между сторонами.

По степени риска аутсорсинг отличаться высоким риском, средним риском, низким риском, что во многом определяется характером и обоснованностью решаемых проблем, а также целями и особенностями сторон, участвующих в договоре по аутсорсингу.

По продолжительности следует различать аутсорсинг краткосрочный (1 год), среднесрочный (1–3 года), долговременный (более 3-х лет).

По эффективности аутсорсинг может быть высокой эффективности, средней эффективности, низкой эффективности, что также во многом определяется

характером решаемых проблем, особенностями сторон, участвующих в договоре по аутсорсингу, а также состоянием рынка.

По видам эффективности можно выделить две основных разновидности аутсорсинга: обеспечивающего социальную эффективность, обеспечивающего коммерческую (экономическую) эффективность.

Проведенный анализ показывает, что практически любой вид аутсорсинга может быть сведен к аутсорсингу персонала. Ведь передача на сторону работ, функций, видов деятельности на самом деле означает вывод за штат части работников, способствуя тем самым снижению затрат в виде денежных средств (например, фонда оплаты) или времени (трудоемкости).

В этой связи предлагается авторский вариант понятия: *«под аутсорсингом персонала вуза понимается способ социально-экономических отношений между администрацией вуза (работодателем) и наемным персоналом на основе реструктуризации и осуществления оптимизации разделения, кооперации и специализации функций и работ в ходе трудовой деятельности путем обоснованного их делегирования внешним исполнителям на условиях договоров и взаимной экономической выгоды, в целях повышения конкурентоспособности и эффективности вуза»*.

Данное определение позволяет уточнить содержание основных признаков аутсорсинга персонала вуза с точки зрения социально-трудовых отношений.

Во-первых, аутсорсинг выступает составной частью общественного производства, отражая состояние производительных сил и совокупность возникающих при этом социальных и экономических отношений.

Во-вторых, он представляет собой процесс труда, всегда протекающий в исторически-конкретной общественной форме, и предполагает наличие следующих обязательных и взаимосвязанных элементов: труд людей; предмет труда; средства труда; результат труда.

В-третьих, цели трудовой деятельности при аутсорсинге объективно обусловлены, поэтому труд, предмет, и средства соединяются наилучшим образом

при помощи оптимизации разделения, кооперации и специализации и способствуют более высокому результату труда.

В-четвертых, передача части персонала на аутсорсинг (делегируемые работы, функций, процессов) обязательно приводит к реструктуризации трудовой деятельности и систем управления трудом в вузе.

В-пятых, обязательное условие аутсорсинга – взаимная экономическая выгода сторон, предполагающая повышение эффективности и конкурентоспособности.

В-шестых, отношения сторон на правовых условиях в виде договоров.

Применительно к вузу аутсорсинг персонала может быть рассмотрен с двух сторон.

Во-первых, с точки зрения интересов и удовлетворения основных потребностей вуза в персонале, передаваемом ему на аутсорсинг внешними организациями.

Во-вторых, по совокупности причин осуществления вузом аутсорсинга своего персонала.

Конечно, в процессе принятия решения о целесообразности аутсорсинга работодатель и административный персонал должен учитывать выгодность (или невыгодность) его осуществления в конкретной ситуации, владеть методами оценки его социально-экономической эффективности. Кроме того, немаловажно знать факторы, которые имеют свою специфику применительно к каждому вузу, в том числе, демографические, правовые, экономические и т.п., оказывающие влияние на применение аутсорсинга в конкретном образовательном учреждении высшей школы.

В частности реализуется Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России». С 2010 г. создается современный инновационный центр Сколково, в котором будут проводиться ядерные, космические, медицинские, компьютерные и программные исследования, разработки инновационной продукции в области телекоммуникаций, навигации и энергетических технологий. Государство создает благоприятные условия для

широкого привлечения иностранных инвестиций [16], и само готово вложить в течение трех лет более 60 млрд. руб., создает льготный режим функционирования предприятиям, участвующим в инновациях [17]. Очевидно, что без активного участия системы высшего профессионального образования создание инновационной экономики страны, способной конкурировать на международных рынках высокотехнологичной продукции, будет невозможным.

Одним из направлений инновационной модернизации системы высшего профессионального образования стал федеральный закон №217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». Согласно закону расширяются возможности создания при вузах и ННИИ малых инновационных предприятий. Мониторинг, проведенный Управлением научных исследований и инновационных программ Рособразования, показал, что в конце 2009 года 65,8% вузов (или 621 вуз из 944) объявили о готовности создать 925 малых инновационных предприятий на 11,5 тысяч рабочих мест, 244 вуза внесли изменения и дополнения в свои уставы [18].

Вместе с тем, дискуссия, развернувшаяся в средствах массовой информации, показала наличие множества проблем в законе и реальной практике, затрудняющих возможности вузов в создании малых инновационных предприятий [19–22].

На наш взгляд, достаточно сложной представляется ситуация с привлечением квалифицированных кадров в штат персонала инновационных предприятий. Здесь без аутсорсинга персонала вузов и выстраивания соответствующих социально-трудовых отношений не обойтись.

Развертывание на базе вуза ряда инновационных предприятий различного профиля превращает типовое образовательное учреждение в современный образовательно-инновационный университетский комплекс. Подобный комплекс может быть реализован с участием ряда заинтересованных сторон: собственников;

органов власти; малых инновационных предприятий, технопарков, инкубаторов бизнеса, предприятий инфраструктуры (в том числе, других университетов, научных учреждений, центров логистики, связи и т.д.). При этом вуз выступает ядром подобного комплекса, а труд его персонала должен приобрести направленность на участие в разработке и создании инновационной продукции. Деятельность персонала вуза приобретает более разнообразный характер, а хозяйственно-производственные связи его существенно расширяются. При этом аутсорсинг персонала и его социально-трудовые отношения в университетском комплексе могут иметь внутренний и внешний характер.

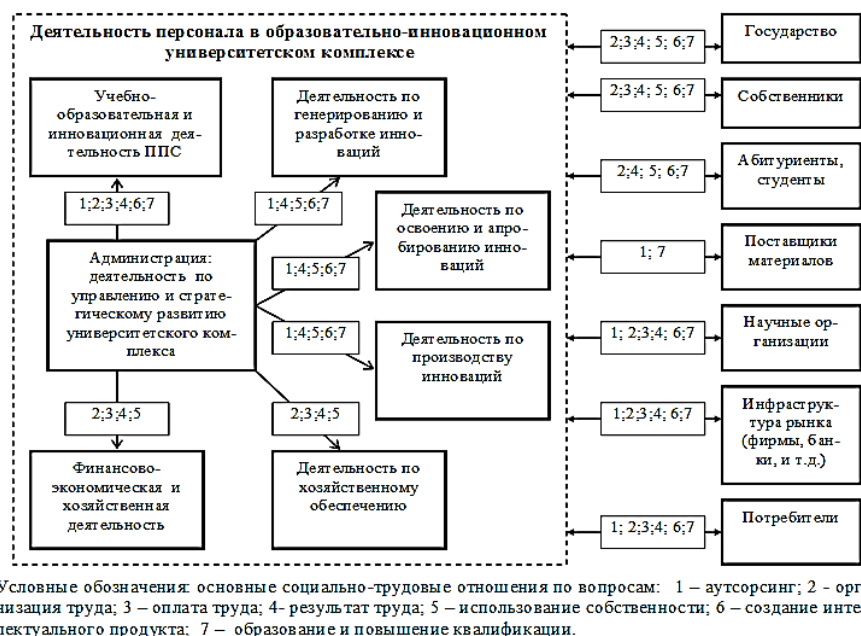


Рис. 2. Механизм аутсорсинга персонала и социально-трудовых отношений в образовательно-инновационной деятельности вуза

Внутренний аутсорсинг персонала и его социально-трудовые отношения связаны с образовательной и инновационной деятельностью между подразделениями и предприятиями внутри университетского комплекса. Они обусловлены необходимостью перераспределения персонала в связи с появлением новых трудовых функций, их оптимизацией и повышением уровня использования трудового потенциала.



Высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав (ППС), осуществляющий учебно-образовательную деятельность, становится основой для аутсорсинга персонала в инновационные предприятия, создаваемые при вузе. В связи с инновационной ориентацией университетского комплекса традиционные виды деятельности персонала, такие как: учебно-образовательная и инновационная деятельность ППС; деятельность по управлению и стратегическому развитию университетского комплекса; деятельность по хозяйственному обеспечению; финансово-экономическая и хозяйственная деятельность расширяются и изменяют свой характер, обусловленный обслуживанием инновационной компоненты.

При этом дополнительными предметами трудовой деятельности ППС становятся:

- деятельность по генерированию и разработке инноваций;
- деятельность по освоению и апробированию инноваций;
- деятельность по производству инноваций.

Внешний аутсорсинг персонала и его социально-трудовые отношения означают изменившиеся условия взаимодействия вуза с внешними структурами (государством, собственниками и другими), вызванные введением инновационной составляющей в профиль направлений деятельности вуза. Это требует пересмотра хозяйственных договоров по ряду позиций между юридическими лицами, с точки их коррекции к новым условиям, что также изменяет условия трудовой деятельности занятого в этих хозяйствующих субъектах персонала.

Так, например, инновационная деятельность требует привлечения инвестиций, что усиливает взаимодействие университетского комплекса с субъектами инфраструктуры рынка (банками, инвестиционными фондами, страховыми компаниями и другими организациями). Формами такого взаимодействия, в свою очередь, может стать создание совместных структур, в которые вуз может осуществить аутсорсинг персонала.

Кроме того, деятельность персонала малых предприятий, созданных в форме научно-исследовательских и инновационных предприятий, лабораторий,

научных центров, производственных предприятий, направлена на осуществление НИОКР, создание опытных образцов, испытание и доведение инновационной технологии до промышленного освоения и организации серийного производства, что также расширяет диапазон участия ППС вуза и требует внесения изменений в социально-трудовые отношения.

Для повышения обоснованности, взаимодействие вуза и малого инновационного предприятия, предлагается осуществлять в рамках инновационных проектов с использованием адаптированной матричной оргструктуры управления.

На наш взгляд в условиях значительных бифуркаций на рынках механизм аутсорсинга персонала и социально-трудовых отношений в образовательно-инновационной деятельности вуза должен быть гибким и адаптивным. Механизм аутсорсинга и социально-трудовых отношений оптимальный в одной ситуации может стать неприемлемым в других условиях внешней среды. Возможен вариант, при котором, социально-экономические отношения при аутсорсинге персонала вуза и предприятия осуществляются с участием посредников, например, услуг Кадровых агентств. Данный вариант отличается тем, что социально-трудовые отношения персонала вуза уточняются на период выполнения работ как с администрацией вуза, так и с руководством предприятия-заказчика, но с учетом требований посредника.

Варианты аутсорсинга предполагали, что именно персонал вуза, как рабочая сила, обладающая потребительскими свойствами, передается на сторону на определенных условиях. Однако и вуз нуждается в привлечении со стороны работников определенных специальностей.

Механизм аутсорсинга персонала и социально-трудовых отношений в образовательно-инновационной деятельности вуза должен меньше базироваться на административных методах, и во все большей степени ориентирован на осознанную политику, основанной на сбалансированной системе сочетания интересов работника и организации. Поэтому уже на этапе их проектирования необходимо предусматривать вопросы рационального взаимодействия людей, формирования

трудовых коллективов и управления ими, освоение современных технологий работы с кадрами. Очень важно заблаговременно предусмотреть такие подходы к управлению персоналом, как: создание нормативно-правовой базы управления персоналом в организации; рациональное кадровое планирование; систему профотбора и оценки работников; образование резервов кадров с обязательным карьерным продвижением; оперативное руководство процессами обучения кадров в ходе трудовой деятельности. Особое значение приобретает корпоративный стиль управления персоналом, способствующий оптимизации социально-трудовых отношений наемных работников и руководителей. Сюда же входит и создание благоприятной морально-психологической среды в коллективе, соблюдение норм деловой этики, мониторинг и контроль всей системы управления персоналом.

Внешние факторы обусловлены рынком, государственной социально-экономической политикой, влиянием научно-технического прогресса и т.д.

Основу концепции аутсорсинга персонала и социально-трудовых отношений в образовательно-инновационной деятельности вуза составляют возрастающая роль личности работника, его знания, мотивационные установки, умение руководителя их формировать и нацеливать решение задач, стоящих перед организацией.

В процессе реализации механизма аутсорсинга и совершенствования социально-трудовых отношений в образовательно-инновационном университетском комплексе важно обеспечить выполнение следующих основных задач:

- достижение взаимосвязи цели деятельности вуза с интересами персонала и каждого отдельного сотрудника;
- обеспечение планирования трудовой деятельности и направлений использования каждого конкретного работника в целях учета его возможностей, трудового потенциала и специфических потребностей;
- формирование наглядных (очевидных) и воспринимаемых сотрудниками критериев оценки результатов деятельности;

- обеспечение открытости процесса определения результатов трудовой деятельности и перспектив служебного роста;
- устранение «служебных тупиков» – видов деятельности, в которых ограничены возможности развития сотрудника;
- определение таких путей карьерного роста, применение которых позволит реализовать количественную и качественную потребность в работниках в любой момент времени.

Управление персоналом в образовательно-инновационном университетском комплексе эффективно лишь в той мере, в которой его сотрудники способны использовать свои возможности для реализации стоящих перед ним целей. Поэтому особое значение приобретает способ оценки персонала при его отборе для аутсорсинга. К сожалению, специальные методы оценки персонала для таких целей еще не разработаны, а широко известные – оценка с помощью традиционных показателей: образование, удовлетворенность сотрудников работой, текучесть кадров, часы, потраченные на профессиональное обучение, не позволяют получить точных характеристик. Взятые в отрыве от особенностей конкретной деятельности, эти показатели не всегда способны обеспечить раскрытие возможностей работников при их занятости в аутсорсинге персонала вуза. На наш взгляд для раскрытия возможностей работников при их занятости в аутсорсинге персонала вуза целесообразно использовать метод компетенции.

Базисными компетенциями в механизме аутсорсинга персонала и социально-трудовых отношений в образовательно-инновационной деятельности вуза могут считаться следующие:

- своевременное освоение и использование новых знаний и навыков;
- ориентированность на изменения, стремление к инновациям;
- постоянное рационализаторство и творчество в деятельности;
- коммуникативность, эффективное взаимодействие и сотрудничество;
- ориентированность на потребности клиентов;
- нацеленность на результат.

Внешняя стратегия имеет общий перечень реализуемых действий, и он практически одинаков: объявления в СМИ, специальных бюллетенях, привлечение услуг различных агентств по трудоустройству, поиск и привлечение квалифицированных работников других предприятий, привлечение выпускников соответствующих учебных заведений.

Этапы оценки персонала для целей аутсорсинга предполагают:

- определение видов работ, описание трудовых функций;
- определение требований к работнику;
- исследование отдельных факторов, характеризующих, например, конкретного работника;
- определение требований к работнику;
- сравнение с регламентом, стандартом;
- определение общей оценки уровня подготовки сотрудника;
- ознакомление кандидата с результатами оценки.

Для того чтобы процедуры оценки персонала для целей аутсорсинга были эффективны, они должны отвечать следующим требованиям:

- критерии оценки качеств работника должны быть обязательно понятны как эксперту (оценщику), так и непосредственно исполнителю;
- все сведения, используемые для оценки работников, должны быть доступны (прозрачны);
- целесообразно, чтобы результаты оценки были связаны с мотивацией и системой поощрения работников;
- следует обеспечить соответствие организации оценки ситуационному контексту.

Аутсорсинг персонала может стать базисом по апробированию работников для обеспечения их дальнейшей карьеры. Этого можно достичь при наличии системы и механизма управления карьерой персонала. Они призваны обеспечивать и обуславливать детерминацию карьеры персонала исключительно уровнем профессионализма, личностными качествами и результатами деятельности. Это те

критерии, которые определяют ценность работника для организации, общества и государства.

Кроме того, следует проводить регулярное определение показателя качества организации аутсорсинга и привлекательность социально-трудовых отношений между работодателями и наемным персоналом в этом виде трудовой деятельности. Такие данные для расчета показателя могут быть получены при проведении аттестации работников, а также в конце испытательного срока или срока трудового договора.

Показатель качества организации аутсорсинга и привлекательность социально-трудовых отношений рассчитывается как коэффициент ( $K_a$ ) следующим образом:  $K_a = (K_1 + K_2 + K_3) / Ч$ ,

где  $K_1$  – коэффициент качества выполняемой работы по аутсорсингу набранными работниками (по результатам аттестации);  $K_2$  – коэффициент сменности работников, задействованных в аутсорсинге;  $K_3$  – коэффициент соблюдения социально-трудовых отношений;  $Ч$  – общее число показателей, учтенных при расчете.

При этом

$$K_1 = K_{Рп} / K_{Рз};$$

$$K_2 = K_{рв} / K_{ру};$$

$$K_3 = CTO_{в} / CTO_{з},$$

где  $K_{Рп}$  – количество работ, выполненных по аутсорсингу, всего;  $K_{Рз}$  – количество работ, по которым получены замечания, претензии заказчиков;  $K_{рв}$  – количество работников, привлеченных к аутсорсингу, всего;  $K_{ру}$  – количество работников уволившихся по собственному желанию;  $CTO_{в}$  – количество социально-трудовых отношений в области аутсорсинга, всего;  $CTO_{з}$  количество случаев несоблюдения социально-трудовых отношений, всего.

К сожалению, социально-трудовые отношения в сфере высшего образования, их особенности проявления в условиях аутсорсинга и формирования инновационной экономики, как отражения потребностей современного общества еще недостаточно изучены и нуждаются в более глубокой проработке, что является,

на мой взгляд, одним из базовых направлений при реформировании системы высшего профессионального образования в России.

### ***Список литературы***

1. Закон Российской Федерации «Об образовании».
2. Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».
3. Reports Global Reports | HDR 2013 | Chapters | Russian | Human Development Reports (HDR) | United Nations Development Programme (UNDP).
4. Статистика Российского образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stat.edu.ru/stat/vis.shtml>.
5. Аутсорсинг в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.outsort.ru/category/autsorsing-v-rf/>
6. Аникин Б.А. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций. Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2003. – 187 с.
7. Аутсорсинг – новая услуга для российских предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.outsort.ru/autsorsing\\_novaya\\_usluga\\_dlya\\_rossiiskih\\_predprinimatelei/](http://www.outsort.ru/autsorsing_novaya_usluga_dlya_rossiiskih_predprinimatelei/)
8. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.onlinedics.ru/slovar/fil/r/kooperatsija.html>
9. Аксенов Е., Альтшулер И. Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент DJVU. – СПб.: Питер. – 2009. – 464 с.
10. Аутсорсинг бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.intercomp.com.ua/www.intercompglobal.com](http://www.intercomp.com.ua/www.intercompglobal.com).
11. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bank24.ru/info/gl>.
12. Маркс К. Капитал // Маркс К., Энгельс Ф., Соч. 2-е изд. – Т. 23. – С. 597.
13. Аутсорсинг (общие понятия) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://plab.ru/article/outsourcing1/>
14. Выгоды аутсорсинга, которые могут помочь росту вашего бизнеса. Сайт Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.outsort.ru/category/10-vygod-outsorsinga-kotorye-mogut-pomoch-ro-stu-vashego-biznesa/>

15. Аутсорсинг зарплаты и кадров, что мешает активному развитию? Сайт Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.outsort.ru/category/autsorsing-zarplaty-i-kadrov/>

16. Социально-трудовые отношения. Сайт «Мир словарей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mirslovarei.com/content\\_soc/SOCIALNO-TRUDOVYE-OTNOSHENIJA-8048.html](http://mirslovarei.com/content_soc/SOCIALNO-TRUDOVYE-OTNOSHENIJA-8048.html).

17. Мельник Д.В. Система высшего образования России на пороге реформ: основные тенденции развития // Журнал Система высшего образования России на пороге реформ: основные тенденции развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socprob.ru/2008/sistema-vyisshego-obrazovaniya-rossii-na-poroge-reform-osnovnyie-tendentsii-razvitiya.html>.

18. Малые инновационные предприятия при ВУЗах и НИИ. Сайт Центр нанотехнологий СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rsci.ru/innovations/small\\_innovative\\_enterprises/](http://www.rsci.ru/innovations/small_innovative_enterprises/)

19. В ТПП РФ обсудили реализацию закона о малых предприятиях при вузах и НИИ. Сайт Центр нанотехнологий СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rsci.ru/innovations/small\\_innovative\\_enterprises/](http://www.rsci.ru/innovations/small_innovative_enterprises/)

20. Малые инновационные предприятия при ВУЗах и НИИ. Комментарии к закону 217-ФЗ. Обсуждение закона. Сайт Центр нанотехнологий СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rsci.ru/innovations/small\\_innovative\\_enterprises/](http://www.rsci.ru/innovations/small_innovative_enterprises/)

21. Материалы круглого стола «Создание инновационных фирм по ФЗ-217: взгляд со стороны права, управления стоимостью, бухгалтерского и налогового учета». Сайт Центр нанотехнологий СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rsci.ru/innovations/small\\_innovative\\_enterprises/](http://www.rsci.ru/innovations/small_innovative_enterprises/)

22. Шевель О. Почему вузы не хотят инноваций? Журнал «Финанс» №24 (355) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finansmag.ru/96051>.



23. Музыченко В. Управление персоналом. – М.: Издательский центр «Академия», 2003 – 528 с.

---

**Габдрахманов Олег Фаритович** – канд. экон. наук, заместитель директора по учебно-методической и научной работе Орехово-Зуевского филиала НОУ ВПО «Академия МНЭПУ», Россия, Орехово-Зуево.

**Иванова-Якушко Елена Юрьевна** – директор Орехово-Зуевского филиала НОУ ВПО «Академия МНЭПУ», Россия, Орехово-Зуево.

---