

# Эффективный контракт в науке: параметры модели<sup>1</sup>

М.А. Гершман<sup>I</sup>, Т.Е. Кузнецова<sup>II</sup>



Повышение заработных плат в отечественной науке — вопрос болезненный и давно назревший. Осознавая это, в 2012 г. руководство страны наметило план совершенствования системы оплаты труда научных работников в рамках перехода к так называемому «эффективному контракту» (ЭК). Детали этой новации и практические механизмы ее реализации требуют серьезной проработки.

В статье рассмотрены результаты проведенных в НИУ ВШЭ фокус-групп, отражающие мнения представителей научного сообщества о принципах и необходимых условиях перевода научных работников на ЭК.

<sup>I</sup> Гершман Михаил Анатольевич — ведущий научный сотрудник Центра научно-технической, инновационной и информационной политики. E-mail: mgershman@hse.ru

<sup>II</sup> Кузнецова Татьяна Евгеньевна — директор Центра научно-технической, инновационной и информационной политики, заместитель заведующего Лабораторией экономики инноваций. E-mail: tkuznetzova@hse.ru

Институт статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ

Адрес: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, Москва, Мясницкая ул., 20

## Ключевые слова

эффективный контракт; оплата труда; научный работник; исследователь; оценка результативности; научно-техническая политика

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках государственного контракта Минобрнауки России от 6 декабря 2012 г. № 15.521.11.1004 «Разработка дорожной карты перехода к «эффективному контракту» в сфере науки Российской Федерации и пакета институциональных преобразований для ее реализации».

Одной из ключевых проблем развития науки в России остается недостаточная продуктивность сектора исследований и разработок (ИиР), обусловленная множеством факторов. Особую тревогу среди них вызывает слабая заинтересованность научных работников в результатах своей деятельности. Это связано с невысоким уровнем оплаты труда в науке (по сравнению с другими секторами экономики, а также с учеными в ведущих зарубежных странах), его низким престижем в обществе, отсутствием стимулов и условий для успешных исследований на уровне организаций, коллективов, отдельных работников.

Подобное отношение к науке, соответствующим видам деятельности и их материальной поддержке — в значительной степени специфически российская проблема<sup>2</sup>. До Октябрьской революции, да и в советское время, образ ученого являлся в некотором смысле тождественным сложившемуся в обществе пониманию жизненного успеха, деятельности, способствующей процветанию страны. Наука рассматривалась как производительная сила экономики, перспективная область приложения усилий и способностей отдельных граждан. Именно тогда укоренились устойчивые представления о преобладании бескорыстия, энтузиазма, готовности к самопожертвованию, творческих, нематериальных ценностных ориентиров ученых. В сопоставлении с большинством других профессий они получали относительно высокое материальное вознаграждение и имели вполне достойные для того периода условия труда. Все это поддерживалось государственной пропагандой, средствами массовой информации и др.

После распада СССР в науке долгое время наблюдался системный кризис. На фоне резкого ухудшения внутренних и внешних условий снизились результативность исследовательской, экспериментальной, внедренческой деятельности, ее вклад в развитие экономики и общества. Негативным следствием таких процессов стало ухудшение глобальных позиций отечественной науки, продолжающееся до сих пор [Гохберг, Кузнецова, 2011]. Уменьшился уровень зарплаты ученых; практически полностью сгладились (или стали сугубо формальными) различия между теми или иными категориями научных работников; произошел своего рода дефолт общественных представлений о значимости этой сферы для страны. Наука перестала считаться привлекательной и перспективной областью приложения труда — причем и для выпускников вузов, и для самих научных работников, и для их детей. Появилось мнение, что здесь могут работать отдельные чудаки-энтузиасты, неудачники, либо люди, которым просто некуда деться (см., например, [Гохберг и др., 2010]). Сегодня только 22% россиян считают науку главным фактором экономического роста; лишь 30% позитивно оценивают практическое внедрение ее результатов; 10% уверены,

что уровень развития науки вызывает уважение у других государств (несравнимо меньше, чем богатые ресурсы и военная мощь). Большинство ставят профессию ученого на 8-е место из 16-ти возможных опций и не желали бы этого пути для своих детей [НИУ ВШЭ, 2012, с. 336, 337].

Трудности с повышением результативности ИиР испытывают многие страны, так как в отличие от других секторов здесь объективно требуется масштабное участие государства, финансовые возможности которого ограничены. В числе ключевых решений этой проблемы видятся современные, гибкие механизмы оплаты труда научных работников, учитывающие его сложность, комплексность, творческий, интеллектуальный характер<sup>3</sup> — система ЭК<sup>4</sup>. Основная цель внедрения подобных схем — обеспечение высокой мотивации и конкурентоспособности, роста качества, продуктивности научной деятельности. Их широкое использование позволяет рассчитывать на быстрые позитивные сдвиги не только в плане оплаты труда (достижение ее эффективного уровня), но и развития науки в целом.

Целесообразность аналогичных подходов признана и в нашей стране, однако следует учесть ряд специфических обстоятельств. Во-первых, для научно-технической политики по-прежнему характерны недостаточная скоординированность, усеченность мер, реализуемых на разных уровнях. Вопрос о стимулировании ученых к продуктивной деятельности, внедрении эффективных механизмов оплаты труда стоит уже давно, однако практические решения продвигаются медленно.

Во-вторых, отдельные ведомства зачастую преследуют разные цели, придерживаются собственных приоритетов ИиР и соревнуются за государственные ресурсы. Конкуренция усиливается из-за дефицита бюджета, дисбалансов в структуре экономики, масштабных финансовых и прочих обязательств государства. В итоге решения одних ведомств могут перечеркнуть планы других, сделать достижение среднесрочных и даже долгосрочных целевых показателей проблематичным, что напрямую затрагивает проблему оплаты труда. Серьезными ограничениями являются ориентировки федерального закона о бюджете, общие принципы регулирования в бюджетной сфере, заданные действующим законодательством.

В-третьих, особого упоминания заслуживает состояние нормативной правовой базы. Проблемы ее неполноты, противоречивости и фрагментарности полностью так и не решены. Как отмечалось, законодательство, регулирующее развитие науки, по-прежнему находится в «арьергарде» других отраслей права, особенно бюджетного, гражданского и др. [Гохберг и др., 2011b; Кузнецова, 2004, 2005]. Многие вполне разумные инициативы, исходящие из «научного» блока системы федеральных органов исполнительной власти, блокируются действующими

<sup>2</sup> При обсуждении вопросов занятости в сфере образования эксперты отмечали, что в нашей стране многие десятилетия она была своего рода методом идентификации личности, фетишем и объектом персонального интереса. Это стало одним из факторов усиления диспропорций в данном секторе [Кузьминов, 2011]. Примерно то же самое (хотя и не так жестко) можно сказать и о науке.

<sup>3</sup> Особенности научного труда создают объективные сложности для описания, измерения и оценки его результатов (причем на всех уровнях — науки в целом, отдельных организаций, коллективов, работников), что влияет на возможности формирования системы критериев ЭК.

<sup>4</sup> Об эффективном контракте с преподавателем см. [Кузьминов, 2011].

нормами, ограничивающими реальную автономию организаций науки, правоспособность ее руководящего корпуса, в том числе в области оплаты труда, прав и обязанностей работников, вытекающих из специфики их деятельности, и др.

В 2012 г. правительство утвердило ряд документов<sup>5</sup>, предполагающих в течение ближайших нескольких лет перевести научных работников государственных и муниципальных учреждений на ЭК. Его основными параметрами являются размер заработной платы (она должна составить не менее 200% от средней по экономике соответствующего субъекта РФ), а также принцип «оплаты по результатам», предусматривающий регулярную оценку деятельности ученого. При том что переход на ЭК уже начался, профессиональное сообщество до сих пор не получило внятных разъяснений по многим вопросам (и, похоже, пока еще само не нашло на них ответов). В частности, до сих пор не ясно, каким должно быть оптимальное соотношение между должностным окладом и стимулирующими надбавками; по каким критериям будет оцениваться работа научных сотрудников; в какой мере размер и принципы оплаты научного труда определяют его результативность и т. д.

Чтобы разобраться в этих и других вопросах, в НИУ ВШЭ была проведена серия фокус-групп с целью выявления мотивов и факторов, влияющих на эффективность научного труда, и определения возможных условий и параметров ЭК.

## Подход и инструментарий исследования

Как известно, организация фокус-групп (или фокус-исследований) широко используется для получения и систематизации разнообразной неколичественной информации. Особые требования к ним описаны в специальной литературе [Белановский, 1996; Ядов, 2000, и др.]. Отметим наиболее существенные для целей нашего исследования. Речь идет в первую очередь о составе фокус-групп. Очевидно, что к дискуссиям следовало привлечь представителей, по крайней мере, трех сегментов научных организаций, составляющих костяк государственной сферы, — академий наук, вузов и государственных научных центров (ГНЦ). Многие из них учреждены органами исполнительной власти (в основном федерального уровня) и ими же финансируются. Кроме того, большая часть этих структур занимается фундаментальными исследованиями, что является прямой ответственностью государства. В состав экспертов вошли представители государственных унитарных предприятий (ГУП), пока еще сохранившихся в научно-технологическом секторе. Эти предприятия имеют право на получение безвозмездных и безвозвратных перечислений из бюджетов всех уровней (на возмещение затрат или недополученных доходов в связи с производством товаров, работ, услуг

согласно статье 241 Классификации операций сектора государственного управления)<sup>6</sup>. То есть они должны в какой-то мере выполнять требования, обусловленные переходом на новые механизмы оплаты труда.

Исходя из этого были сформированы целевые группы экспертов для обсуждения проблематики ЭК. В соответствии с методикой проведения фокус-групп на каждую дискуссию приглашались от восьми до двенадцати человек, чтобы обеспечить разнообразие взглядов и результативное взаимодействие экспертов.

Программы для каждого обсуждения были подготовлены заранее и включали: общую формулировку и обоснование важности цели; представление объекта и предмета исследования; некоторые ключевые гипотезы, в том числе полученные на базе результатов предварительных исследований<sup>7</sup>. В качестве единых для всех фокус-групп направлений дискуссии были выбраны:

- факторы, влияющие на текущую лояльность ученого (иерархия ценностей; система материального (включая социальный пакет и условия труда) и нематериального (в том числе продвижение по службе, профессиональное признание заслуг, обучение) стимулирования);
- аспекты, определяющие долгосрочную приверженность (prestige профессии ученого);
- эффективность организации и вознаграждения работы (специфика деятельности и должностных обязанностей, процесс ее планирования, рабочая нагрузка, методы контроля со стороны руководства, система оплаты труда и пр.);
- научная результативность (ключевые критерии, специфика применительно к различным областям науки и видам ИиР);
- институциональные факторы научной продуктивности, в том числе в контексте перехода к ЭК.

С учетом особенностей соответствующих фокус-групп перечисленные темы дополнялись специальными вопросами, которые варьировались в зависимости от сферы деятельности экспертов.

Ниже представлены основные результаты исследования.

## Мотивация ученых

Участники фокус-групп выделили два основных мотива — любопытство (интерес к изучению неизвестного) и материальное вознаграждение<sup>8</sup>. Тех, кто руководствуется научным интересом, не так уж мало: это ученые «по призванию», во главу угла ставящие нематериальные соображения. Для них, в частности, решающее место в иерархии ценностей занимает признание профессиональных заслуг. Однако именно это нередко заставляет их покидать страну, чтобы самореализоваться за рубежом. Особая роль отводится

<sup>5</sup> Распоряжения Правительства РФ от 30 декабря 2012 г. № 2620-р по утверждению плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» и от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы».

<sup>6</sup> Подробнее см. Приказ Минфина России от 21 декабря 2012 г. № 171н «Об утверждении Указаний о порядке применения бюджетной классификации Российской Федерации на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015 годов».

<sup>7</sup> Начиная с 2006 г. в НИУ ВШЭ реализуется ряд исследовательских проектов, в том числе международных, посвященных эффективности научных коллективов, исследованию условий их работы и привлекательности научной карьеры, академическому рынку труда и др. (см., например, [Гохберг и др., 2010; Кузьминов, 2011; Сивак, Юдкевич, 2008; Шматко, Качанов, 2010; Шматко, 2011; Altbach et al., 2012]).

<sup>8</sup> На практике, как правило, речь идет о материальных и нематериальных факторах [Гохберг и др., 2010].

также творческой среде — наличию коллектива единомышленников, гибкого рабочего графика, условий для эффективного и плодотворного обмена информацией, общения с коллегами (в том числе зарубежными), адекватного руководства, налаженных кооперационных связей, позволяющих экономить время на выявлении закономерностей, найденных и изученных другими. Проверенным средством формирования благоприятной среды является поиск «на острие науки», что само по себе стимулирует к получению результатов высокого уровня.

«Настоящая» наука нередко делается в коридорах».

«Хороший начальник — это тот, который способен выпустить статью подчиненного без вписывания своей фамилии впереди».

(из выступлений участников фокус-групп)

Сказанное вовсе не означает, что таких ученых не волнует «денежный вопрос». Просто он не является абсолютной доминантой при выборе и продолжении профессиональной карьеры. Помимо собственных доходов их беспокоит финансирование научной тематики, исследовательской группы, закупки необходимого оборудования и др.

Сегодня престиж профессии ученого становится все более зависимым от материальной составляющей, что важно для привлечения и удержания в науке как молодых исследователей, так и специалистов с опытом. Многие из них хотят жить и трудиться в комфортных условиях, должным образом обеспечивать свои семьи и занимать престижное положение в обществе. Здесь, безусловно, решающее значение имеет «баланс» ценностей и интересов. Участники фокус-групп полагают, что мотивы ученых во многом соответствуют известной «пирамиде потребностей» А. Маслоу [Maslow, 1954]. Однако творческий характер их работы, сложность и непредсказуемость научных результатов требуют исключительного внимания к удовлетворению потребностей, характерных для каждого уровня «пирамиды» (в особенности, ощущения значимости, правильности своего дела), высокого уровня лояльности со стороны непосредственного руководства и государства в целом.

## Системы оплаты труда

В ведущих странах основное внимание уделяется в первую очередь обеспечению достойных базовых компенсаций научным работникам при соблюдении жестких требований, связанных с результативностью при замещении академических должностей и продвижении по карьерной лестнице [Altbach et al., 2012]. В России же, по сути, продолжает действовать неэффективная и устаревшая тарифная сетка оплаты труда «бюджетников» (к которым принадлежит большинство ученых) с невысокими окладами и минимальными различиями в зарплате разных категорий персонала. Текущий низкий уровень должностных

окладов не стимулирует притока талантливой молодежи и явно недостаточен для обеспечения международной конкурентоспособности и достижения поставленных перед наукой целей.

Центральная идея, которую поддержали все участники фокус-групп, — установление достойной оплаты труда ученого. Так, исследовательские коллективы, получающие бюджетное финансирование (в формате государственного задания или грантов), должны, по общему мнению, обеспечить нормальный уровень основной зарплаты (в целях удержания кадров), а остальные средства использовать для оплаты по результатам и осуществления иных расходов. Несколько лет назад предлагалось установить минимальный базовый оклад для молодого исследователя в размере 30 тыс. руб. в месяц (с вариацией по областям знаний плюс/минус 10–25%)<sup>9</sup>. Такой ориентир применим и сегодня, хотя и его некоторые эксперты посчитали труднодостижимым. Формально в трудовом договоре могла бы фигурировать полная сумма (например, 60 тыс. руб. в месяц), однако гарантироваться только 30 тыс. руб. — при добросовестном выполнении должностных обязанностей. Оставшуюся сумму работник получит в зависимости от достигнутых результатов. При этом нельзя сбрасывать со счетов широко распространенную «пассивную» модель поведения работников: их вполне устроит заработная плата в 30 тыс. руб. без каких-либо обязательств по повышению индивидуальной результативности. Нивелировать подобный риск можно через введение срочных контрактов на срок 3, 5 и 10 лет, практики конкурсного занятия должностей и процедур аттестации, учитывающей активность, участие в проектах по грантам и контрактам и т. п.

Для исследовательской группы (или научной организации) могут предусматриваться:

- определенное число высокооплачиваемых должностей с соответствующим уровнем заработной платы;
- несколько постоянных позиций (на условиях бессрочного договора) и «гостевых» мест.

При обсуждении этой идеи отдельные респонденты предлагали ввести квоты на высокооплачиваемые и «гостевые» места, что способствовало бы привлечению перспективных исследователей из других регионов. Дискуссионным остается вопрос о том, за кем следует закреплять право выделения и использования ставок визитеров — за ведомствами, государственными академиями наук (под академическую мобильность) либо за исследовательской группой. Неясно, как интегрировать подобные новации в действующую нормативную базу.

Эксперты полагают, что фонд оплаты труда должен непременно регулироваться и распределяться на уровне исследовательской группы (будь то неформальный коллектив исследователей, лаборатория либо межинституциональное образование и др.). В этом случае возникает сложная развилка, касающаяся объекта финансирования: выделять ли средства

<sup>9</sup> Эта идея обсуждалась в ходе реализации пилотного проекта по совершенствованию системы оплаты труда научных работников и руководителей научных учреждений РАН (Постановление Правительства РФ от 7 сентября 2007 г. № 565 «О реализации второго этапа пилотного проекта совершенствования системы оплаты труда научных работников и руководителей научных учреждений и научных работников научных центров Российской академии наук»).

напрямую научному коллективу либо учреждению в целом для последующей передачи исследователям (в той или иной форме). Зарубежный опыт демонстрирует жизнеспособность обеих (и многих других) моделей.

Различие в уровне заработной платы научных работников, находящихся на одинаковых должностях в различных секторах науки и регионах, большинством участников фокус-групп воспринималось как естественное явление. Действительно, качество ИиР в регионах существенно разнится ввиду сложившейся специализации, традиций, неравномерности экономического роста. Поэтому выживание и восстановление региональной науки связаны не столько с уровнем оплаты труда, сколько со всем комплексом социально-экономических и институциональных условий развития субъектов РФ. Сегодня целесообразно искать и поддерживать талантливых и результативных ученых, работающих на периферии, однако сделать это крайне сложно из-за информационного дефицита<sup>10</sup>, ограничений мобильности, административных барьеров.

«Курирующие ведомства зачастую не знают имен отечественных исследователей международного уровня».

(из выступлений участников фокус-групп)

Большинство участников фокус-групп склоняются к мнению, что ЭК следует рассматривать только применительно к исследователям. Система стимулирования и оплаты труда для вспомогательного персонала важна, но может быть эффективно организована в рамках бюджетирования исследовательских групп. Против распространения системы оплаты по результатам на весь персонал организаций (в том числе и на неосновной) свидетельствует известный негативный опыт внедрения «всеобъемлющих» систем KPI (key performance indicators — ключевые показатели эффективности деятельности) во многих российских бизнес-структурах, в частности в отдельных компаниях с государственным участием [Ряковский, 2011; Бондаренко, 2010]. В этом случае существенно вырастет и потребность в бюджетных средствах.

Стимулирующая зарплата для вспомогательного персонала (в отличие от исследователей) должна быть существенно меньше базовой: например, 40 тыс. руб. — базовая и 10–15 тыс. руб. — стимулирующая часть. В то же время следует учитывать такие объективные свойства работника, как пороги «чувствительности» и «привыкания». Первый характеризует уровень, при котором изменения в оплате являются ощутимыми для сотрудника. Общеизвестно, что он не может быть меньше 25–30%. Второй показывает, как долго люди продолжают замечать изменения

в заработной плате (чувствительность к ним может со временем уменьшиться).

Как один из вариантов регулирования оплаты труда вспомогательного персонала была рассмотрена схема, получившая распространение в ряде коммерческих организаций. Это так называемая гарантированная премия (или стимулирующая надбавка первого порядка), которая выплачивается в случае если к работнику нет нареканий и допускает существование других надбавок. Впрочем, как заметили участники дискуссии, возможна и стандартная модель, когда дополнительная выплата является не гарантированной, а опциональной к базовому окладу.

Как известно, ключевым элементом системы материального стимулирования, помимо заработной платы, служит социальный пакет. При обсуждении возможных социальных гарантий и льгот в сфере науки речь шла, прежде всего, о необходимости предоставления доступного жилья молодым работникам, которые хотят создавать или уже обзавелись семьями. Такие программы пока единичны, несмотря на соответствующее решение правительства<sup>11</sup>, а условия кредитования, как правило, не привлекательны, малодоступны для потенциальных кандидатов. Некоторые университеты, создаваемые «с нуля», стараются построить на территории кампусов жилые здания для работников<sup>12</sup>. Однако пока такие примеры встречаются редко.

О введении дополнительных социальных льгот эксперты высказались достаточно категорично. Эти вопросы следует решать в рамках компетенции организации и не позиционировать как обязательный элемент системы ЭК<sup>13</sup>. Решения о предоставлении социального пакета и его составе могут служить конкурентным преимуществом конкретной научной структуры. Гибкий подход к управлению им в организации предпочтителен также ввиду региональных различий.

При объективных предпосылках ЭК позволил бы ученым зарабатывать средства, сравнимые с рыночным уровнем (например, в консалтинге), и обеспечить в обозримой перспективе приобретение жилья (пусть даже на условиях ипотеки), способствуя тем самым привлечению в науку молодежи. Вместе с тем существенное повышение уровня оплаты труда для всех исследователей без выполнения ряда необходимых условий (например, по повышению индивидуальной результативности) продуцирует определенные риски. В частности, может начаться приток в эту сферу выпускников вузов и работников других отраслей (как это происходило в СССР в первой половине и середине XX в. и в России в конце 1990-х гг.), что скорее не улучшит общую ситуацию, а напротив, снизит качество ИиР [Гохберг и др., 2011a]. В этом отношении ЭК должен стать не только гарантией достойной оплаты труда, но и инструментом отбора лучших.

<sup>10</sup> В последнее время на разных уровнях создаются регулярно обновляемые электронные базы данных ученых с описанием научной деятельности и достижений (например, проект «Карта российской науки» Минобрнауки России, информационная система «Истина» МГУ им. М.В. Ломоносова, база данных «Science Index» Российского индекса научного цитирования и др.).

<sup>11</sup> Поручение Председателя Правительства РФ от 4 августа 2011 г. «О создании специального ипотечного продукта для кредитования молодых ученых».

<sup>12</sup> Было отмечено, что при строительстве кампуса Сибирского федерального университета заранее планировались жилые здания для персонала.

<sup>13</sup> В зарубежных странах существует практика увязки контракта с «социальным пакетом» [Altbach et al., 2008, 2012; Stevens, 2004].

На практике такой отбор непременно должен увязываться с оценкой результативности научного труда, укоренившейся в государственном секторе науки за рубежом<sup>14</sup>.

## Оценка результативности

Участники дискуссии согласились с тем, что задать «идеальные» критерии оценивания на законодательном уровне невозможно ввиду существенного разнообразия научных дисциплин и отдельных учреждений. По-разному организована деятельность представителей естественных и гуманитарных наук, научных работников академий, отраслевых институтов и вузов; ученых в сфере фундаментальных исследований и в реальном секторе экономики и др. Ключевые принципы для таких групп могут быть едиными, но частные параметры систем оплаты, показатели и критерии должны различаться. По этой причине введение унифицированных оценок индивидуальной результативности в учреждениях РАН (в рамках пилотного проекта по совершенствованию системы оплаты труда научных работников и руководителей в 2006–2008 гг.) оказалось не слишком успешным, а зачастую даже и непонятным для самих научных работников<sup>15</sup>.

«Раздают какие-то таблицы с массой критериев, все научные результаты оцениваются в 1 балл, монография приравнивается к выступлению на конференции».

*(из выступлений участников фокус-групп)*

Препятствием на пути выстраивания унифицированных систем оценки результативности является многообразие видов деятельности ученого. Так, речь может идти об организационной и административной работе, когда в процессе реализации проекта ряд полномочий (по планированию и координации работ, контактам с заказчиком и др.) делегируется персоналу. В этом случае исследователь вынужден отвлекаться на иные обязанности. Очевидно, что руководители должны оценивать и поощрять таких сотрудников<sup>16</sup>. Другой пример — преподавание. По заключению участников фокус-групп, для сотрудников научных подразделений вузов подобная

деятельность не является приоритетной, тогда как для преподавателя, выполняющего одновременно ИиР, в нынешних условиях основной является образовательная активность в ущерб научной. Поэтому особый интерес могут представлять функциональные модели (и должности), способные повлиять на результативность<sup>17</sup>.

Не остались без внимания вопросы, связанные со структурой занятости исследователей, непосредственно влияющей на эффективность их работы. Существенную долю времени российских ученых занимает «квазинаучная» деятельность по написанию отчетов (иногда формальных) для ведомств и иных заказчиков ИиР. Эксперты не приводили точных данных о такой активности, но подчеркивали, что часто она вынужденно доминирует в «расписании» ученого. Объясняется это просто: финансирующие ведомства требуют массу ненужной отчетности. Помимо того, для обеспечения даже среднего размера зарплаты ученые берутся и за разные консалтинговые и иные проекты, предполагающие значительный объем организационной работы.

«В науке распространено неформальное и “ненормальное” соотношение между размером субсидии и количеством страниц, составляющих отчет об ИиР».

*(из выступлений участников фокус-групп)*

При номинально сопоставимом количестве времени, которое тратится на исследования, на практике иностранные коллеги имеют ощутимое преимущество<sup>18</sup>. Немного уравнивать конкурентные возможности отечественных и зарубежных ученых позволило бы разумное сокращение отчетности по грантам и курсам целевых программ. Следовало бы узаконить право ведущих ученых на творческий отпуск после, например, 6–7 лет непрерывного стажа, как это принято в зарубежных странах (так называемый «sabbatical»)<sup>19</sup>.

Возвращаясь к вопросу о показателях результативности, участники фокус-групп согласились, что наиболее точными индикаторами для фундаментальных и поисковых исследований (с учетом их тематики) являются наличие и качество публикаций. Эксперты,

<sup>14</sup> Концепция «оплаты по результатам» («performance-related pay», PRP), реализованная в 1980–1990-х гг. многими зарубежными странами в ряде социальных отраслей (образование, медицина и др.), впоследствии подверглась критике. С помощью подобных схем удается мотивировать лишь малую часть государственных служащих. Для них сильными стимулами служат само содержание работы (интерес к работе) и карьерные перспективы [Marsden, 2004; OECD, 2005, 2012].

<sup>15</sup> По крайней мере, это практически не отразилось на индикаторах результативности отечественной науки. Сами механизмы оценки допускали манипулирование показателями производительности. Вместе с тем подобные методы в отдельных случаях давали и позитивные эффекты, позволяя анализировать вклад работника в достижение целей организации.

<sup>16</sup> В зарубежных научных организациях распространены комплексные и достаточно гибкие системы оценивания результативности. К примеру, в Университете Манчестера (Великобритания) наряду с научной и образовательной активностью поощряются и административная деятельность, участие в выполнении коммерческих заказов и трансфере знаний в реальный сектор экономики. Источник: The University of Manchester – Faculty of Humanities, Academic Promotions Criteria (режим доступа: <http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=473>, дата обращения 17.05.2013).

<sup>17</sup> В Российском университете дружбы народов (РУДН) действуют специальные положения о конкурсах («О ведущих научно-педагогических коллективах РУДН», «О научно-педагогических коллективах международного уровня в РУДН» и др.), предусматривающие стимулы и критерии оценки для различных «моделей» исследовательских коллективов и индивидуальных ученых. Подробнее см. интернет-сайт РУДН (режим доступа: <http://www.rad.pfu.edu.ru/41443e43a44343c43543d44244b/polozheniya-rudn>, дата обращения 17.05.2013).

<sup>18</sup> Это время могло бы быть посвящено качественному улучшению научных статей для публикации в высокорейтинговых журналах. Отсутствие таких возможностей — один из факторов, затрудняющих достижение ряда целевых показателей учеными (например, по числу статей в рецензируемых зарубежных научных изданиях).

<sup>19</sup> Подобная практика, кстати, существовала в советской академической науке. Право научных работников на длительный отпуск предусмотрено в законопроекте «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования механизмов регулирования труда научных работников, а также финансовых инструментов и механизмов поддержки научной деятельности в Российской Федерации» (режим доступа: <http://минобрнауки.рф/документы/3189>, дата обращения 25.08.2013).

как правило, признают, что международные публикации являются ключевым индикатором результативности, но призывают использовать его осторожно, не «в лоб». Как известно, в мире все показатели, связанные с научными публикациями и цитированием, применяются в качестве некоего (пусть исключительно важного) ориентира, требующего привлечения дополнительной информации. Иначе в процессе принятия управленческих решений могут допускаться серьезные ошибки<sup>20</sup>. Для каждой агрегированной области знаний целесообразно рассматривать индивидуальные уровни публикационной активности, цитируемости и др., вводить дополнительные индикаторы продуктивности [Kahn, McGourty, 2009].

Большинство участников считают недопустимым ориентироваться при оценке результативности только на международные базы данных, где публикации размещаются исключительно на английском языке. Пока далеки от идеала и отечественные рейтинги и базы данных. При этом наметился тревожный тренд — в процессе растущей популяризации указанных индикаторов, даже некоторой «зацикленности» на них органов управления появились проблемы системного характера. Так, хорошо известны отечественные и зарубежные научные издания, публикующие статьи «за деньги» без проведения должной экспертизы качества; лоббистские группы в журналах с высоким индексом цитирования и пр.<sup>21</sup>

С точки зрения оценки публикационной активности рекомендовано учитывать и публикации в отечественных журналах на русском языке. Это принципиально, например, для ученых, ориентированных на

сугубо внутренние проблемы (в области языка, культуры, истории и др.). Часть подобных исследований важны только для нашей страны и объективно могут не представлять интереса для зарубежного научного сообщества, международных журналов. Не следует исключать из показателей результативности монографии (которые могут обобщать многолетний труд отдельного исследователя или коллектива), доклады на крупных зарубежных и российских конференциях. Эти сведения широко используются и за рубежом [Altbach et al., 2011; Kahn, McGourty, 2009]. В отношении вузовского сектора науки отмечалось, что недостаточно внимания уделяется оценке учебно-методической деятельности (подготовке учебников и других материалов), хотя это положение эксперты посчитали, скорее, дискуссионным.

Наконец, особый акцент был сделан на периоде, за который следует учитывать публикации. Год не может считаться релевантным в данном контексте. Желательно определять уровень публикационной активности или цитируемости, по крайней мере, за 3–5 лет.

Среди участников дискуссий были сторонники введения как «жестких» показателей результативности (например, предлагалось в обязательном порядке учитывать импакт-фактор научного журнала, в котором публикуются статьи), так и более мягких критериев. Этот факт отражает существенную неравномерность российской научной среды, сложную ситуацию в профессиональном сообществе. Справедливо и то, что эффективность научной деятельности в определенных случаях правильнее

### Модель эффективного контракта с профессорско-преподавательским составом и научными работниками (на примере Московского института экономики и финансов НИУ ВШЭ)

Данная модель во многом перекликается с зарубежными механизмами оценивания деятельности ученых. Она предполагает заключение с активными «постдоками» срочного контракта на 6 лет. В течение этого периода основным критерием результативности является публикационная активность — наличие хотя бы одной статьи в авторитетном зарубежном журнале (входящем в мировые топ-25 или признанном одним из лучших международным научным сообществом). Подобная система оценки намеренно «мягче», чем в американских или израильских вузах, где требуются не менее двух публикаций в таких журналах. Менее значимыми считаются выполнение административных обязанностей, отсутствие жалоб со стороны студентов на качество преподавания и пр.

По окончании срока контракта оценка результативности и принятие решения о продлении договора сводятся преимущественно к трем вариантам:

- работник, опубликовавший статью в ведущем зарубежном журнале и выполнивший остальные обязанности на приемлемом уровне, получает право участвовать в конкурсе на «пожизненный наем» («tenure track»);
- работник, приложивший достаточно усилий, добившийся хороших результатов в отношении научных публикаций, но не сумевший разместить статью в топовых журналах, получает право на продление контракта еще на три года;
- работник, не продемонстрировавший значимые результаты, получает «утешительный» контракт на один год («grace year»), который затем окончательно расторгается.

При подобной системе существенное значение имеет процедурный вопрос: обязательная внешняя независимая экспертиза публикаций ученого и независимый по отношению к факультету состав конкурсной комиссии, принимающей решение о заключении контракта на пожизненный наем.

Источник: Московский институт экономики и финансов НИУ ВШЭ.

<sup>20</sup> Требуется четкое понимание того, какие массивы данных используются, как рассчитываются показатели, что конкретно они означают, и т. п.

<sup>21</sup> Например, на сайте журнала Nature опубликована заметка о растущем числе научных журналов, которые ежегодно исключаются из базы данных Web of Science за недобросовестное «раздувание» индекса цитируемости [van Noorden, 2013].

измерять по итогам работы единого коллектива исследователей, занятых решением целостной научной проблемы, а не как активность каждого отдельного индивида.

Для прикладных исследований в качестве наиболее объективных (с определенными оговорками) рассматривались показатели патентной активности: патенты, ноу-хау (либо число поданных заявок на получение патента).

## Финансирование науки

Переход на ЭК и повышение результативности науки невозможны без улучшения ситуации с ее финансированием. В нынешних условиях финансовые механизмы настолько зарегулированы, что никак не заставляют руководителей организаций и научных коллективов, отдельных ученых работать с полной отдачей. Даже гранты работают не слишком хорошо. Есть проблемы с закупкой оборудования, материалов и др.

Финансирование фундаментальных и поисковых исследований в рамках государственного задания (базовое финансирование) явно недостаточно для достижения поставленных перед наукой целей. В отраслевых институтах выделяемые средства в расчете на одного исследователя в разы ниже, чем, например, в учреждениях Немецкого научного сообщества (Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG) даже без учета административного персонала.

Наша страна испытывает дефицит источников финансирования науки. По сравнению с американской системой, в которой действуют множество ведомств и фондов, финансирующих ИиР и конкурирующих за успешные проекты, не считая предпринимателей и меценатов, у нас частных инвесторов практически нет. Бизнес сдержанно инвестирует в науку, несмотря на внедрение ряда инструментов развития частного государственного партнерства (технологические платформы, программы инновационного развития компаний с государственным участием, инновационные территориальные кластеры, совместные высокотехнологичные проекты предприятий и вузов и пр.). Сами ученые не видят стимулов для закрепления и поддержания прав на объекты интеллектуальной собственности; у научных организаций не хватает средств для пополнения премиальной части фонда оплаты труда и т. п. Эти и другие факторы требуют не только совершенствования экономических механизмов, но и серьезного изменения законодательства, причем не столько собственно «научного», а в первую очередь — общеэкономического и общегражданского.

Обсуждался вопрос об эффективности функционирования государственных научных фондов — Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ) и Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ). В 2012 г. бюджет РФФИ вырос на 2 млрд руб. — до 8 млрд руб., а РГНФ — на 500 млн руб. — до 1.5 млрд руб. Это позволило увеличить средние размеры грантов, но барьеры на пути эффективного

функционирования фондов так и не были преодолены. В частности, увеличение бюджета РФФИ сопровождалось требованием со стороны государства по целевому расходованию дополнительных средств на новые программы поддержки молодых ученых. В итоге, несмотря на рост финансирования, средний размер грантов по основному инициативному конкурсу (так называемому «конкурсу А») не увеличился. Как считают эксперты, правильнее было бы направлять дополнительные бюджетные средства непосредственно на увеличение среднего размера грантов, а не «распылять» их по новым конкурсам, в которых зачастую нет необходимости.

В рамках дискуссии об «идеальном» среднем размере гранта были обсуждены два тезиса. Первый заключается в том, что ученые (по крайней мере, в гуманитарных науках) привыкли к небольшим грантам. Так, по словам представителей РГНФ, проведенные фондом специальные опросы показали, что запрашиваемые заявителями средства на 80–90% соответствовали суммам, выданным им по грантам. В связи с этим размер гранта в гуманитарной сфере предлагалось ограничить 800 тыс. руб. для коллектива из 5 исследователей, с чем вряд ли можно согласиться. С другой стороны, актуальна и потребность в «больших деньгах». По наблюдениям РФФИ, новость об увеличении среднего размера гранта (до 1 млн руб.) ведет к существенному росту числа заявок (с 8 до 10 тысяч). Поэтому в перспективе для РФФИ исследовательский грант мог бы достигать 1.5–2 млн руб. в год (без учета затрат на оборудование)<sup>22</sup>.

Ощутимому росту размера гранта, помимо бюджетных ограничений, препятствует само его определение (в трактовке российского законодательства): работа по гранту не является для ученого основной, поэтому формально может выполняться только во внеурочное время. Поскольку увеличение его размера напрямую связано с ростом трудоемкости или объема работ, повышение финансирования после определенного предела перестанет обеспечивать наращивание производительности научного труда. Оперативное изменение концепции гранта и его правовой трактовки позволило бы создать значимую базу для роста оплаты труда исследователей в рамках модели ЭК. Так как научные фонды в контексте повышения публикационной активности имеют высокую результативность (по данным РФФИ, порядка 25% всех российских публикаций в Web of Science за период 2008–2012 гг. подготовлены при его поддержке), стратегия наращивания бюджетов фондов будет способствовать достижению целей российской науки, зафиксированных в Указе Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 599 (в том числе по увеличению доли публикаций российских авторов в журналах, индексируемых системой Web of Science).

Эксперты указали и на другие проблемные зоны, снижающие эффективность работы государственных научных фондов, на которые следовало бы обратить внимание:

<sup>22</sup> По расчетам, для достижения подобного размера гранта при ежегодной поддержке 16–17 тыс. заявок потребовалось бы дополнительно до трети текущего объема финансирования фонда.

- Неоднозначное толкование понятия «грант», влекущее за собой ряд нерешенных вопросов (освобождение грантополучателей от уплаты подоходного налога с гранта; возможности закупки оборудования, командирования ученых за счет грантовых средств и др.).
- Недостаточность бюджета, который в совокупности для двух отечественных научных фондов не дотягивает даже до размера расходов на содержание аппарата управления Национального научного фонда США (National Science Foundation, NSF)<sup>23</sup>.
- Ограничения по времени на расходование полученных средств в течение фискального года. Если выплаты перечисляются в конце финансового года, фонды не успевают организовать конкурсы. Возможность «переноса» средств, оставшихся после финансирования проектов, на следующий год имеется лишь «в теории». На практике этот процесс остается достаточно сложным.
- Трудности с международной экспертизой заявок. В частности, текущая организационно-правовая форма научных фондов не позволяет оплачивать работу по экспертизе заявок, выполненную нерезидентами РФ<sup>24</sup>.

### Институциональный, организационный контекст

Меры по повышению результативности науки целесообразно осуществлять одновременно с решением комплекса задач институционального и законодательного плана (зачастую с наукой напрямую и не связанных). На повестке дня остается реформирование научной сети и системы организации ИиР на всех уровнях<sup>25</sup>. Повышение оплаты, которое, естественно, будет приветствоваться работниками, само по себе вряд ли улучшит ситуацию. Для государства это может стать серьезной проблемой: от «балласта» избавиться не удастся, а «кормить» его придется по повышенным ставкам. Существует опасность, что «балласт» не устранился ни при низких, ни, тем более, при высоких зарплатах, поскольку люди, относящиеся к этой категории, как правило, рассматривают занятость в научной структуре как дополнительный источник дохода, условием доступа к которому является соблюдение минимальных формальных требований.

Помимо структурных реформ, предстоит серьезно перестраивать, а возможно, даже заново выстраивать исследовательскую инфраструктуру (площади, оборудование, сервисы и др.), которая за последние годы практически полностью деградировала. «Заплатки», которые ставит на нее государство, вряд ли помогут.

По общему мнению, которое поддерживают и авторы статьи, переходить быстро и массовым образом на новую систему оплаты труда нецелесообразно и даже вредно, какие бы критерии при этом ни применялись. Сначала требуется «расчистка завалов». Тем более что тезис о завершении реформ и вознаграждении по результату<sup>26</sup> в целом поддерживается российским научным сообществом (по крайней мере, его активной частью). Науку следует перестроить таким образом, чтобы оградить ученых от выполнения несвойственных им функций. Для этого, полагают эксперты, должны быть созданы посреднические структуры, которые сопровождают прохождение исследователем всех стадий научно-технологического цикла и в конечном счете помогают коммерциализировать идею. Это повысит продуктивность ученых, которые не будут отвлекаться от основной деятельности; позволит им получать дополнительные доходы в виде роялти; предоставит бизнесу необходимые, готовые к использованию результаты (разработки, технологии); облегчит нагрузку на бюджет.

Острый вопрос, прозвучавший в дискуссии, касался «вымирания» отечественных научных школ. Из-за демографических (уход ученых на пенсию, естественная убыль), социально-экономических (недостаточно эффективная система мотивации) и институциональных проблем многие еще сохранившиеся школы могут исчезнуть. Центральным инструментом решения этой проблемы может стать именно ЭК — при существенном повышении базовой ставки оплаты труда и эффективных стимулирующих доплатах, которые будут ощутимыми для работника. Следует также восстанавливать механизмы наставничества в научных учреждениях, пока сами наставники с их уникальным опытом еще остались и продуктивно работают.

### Заключение: парадигма эффективного контракта

Резюмируя обсуждение проблематики ЭК, эксперты сошлись во мнении, что «большие деньги», обеспечивающие достойные зарплаты, науке нужны. Однако не это самое главное. Если люди не видят перспективы, ясной цели, на которую они работают (а это особенно значимо для ученых); если их деятельность не престижна и плохо оплачивается, то они не поддаются мотивированию — еще один тезис в пользу глубоких реформ в науке.

Подводя итоги, попытаемся сформулировать общую парадигму ЭК в науке, основанную на следующих принципах:

1. Соотношение между должностным окладом и стимулирующей частью может быть различным,

<sup>23</sup> Бюджет NSF составлял в 2012 г. порядка 7 млрд долл. США. Источник: The National Science Foundation (режим доступа: <http://www.nsf.gov/about/budget/>, дата обращения 14.05.2013).

<sup>24</sup> В контексте ЭК система качественной экспертизы должна занять ключевое место. Как показывает опыт зарубежных стран, где фонды имеют солидную репутацию, факт получения ученым исследовательского гранта является весомым аргументом, свидетельствующим о его высокой профессиональной квалификации, повышающим шансы на получение соответствующей должности. В российском академическом сообществе активное участие в грантовых программах научных фондов повсеместно признается как фактор научного успеха; в предпринимательском секторе на это, как правило, внимания не обращают. Одним из сдерживающих факторов является слабость демонстрационной, просветительской и даже рекламно-пропагандистской политики фондов.

<sup>25</sup> По оценкам участников фокус-групп, в некоторых научных направлениях до 90% исследовательских коллективов по разным причинам работают неэффективно, причем многие из этого состояния никогда не выйдут. Так, в области биомедицины продуктивными считаются 450 из почти 4 тысяч лабораторий. Проблема «пустых коридоров» в науке сохраняется, хотя ее решение давно очевидно.

<sup>26</sup> См. материалы заседания Совета по науке и образованию при Президенте РФ 29 ноября 2012 г. (режим доступа: <http://www.kremlin.ru/news/16726>, дата обращения 10.03.2013).

- однако главное — обеспечить достойную гарантированную зарплату исследователей. Только так можно привлечь в науку и талантливых молодежь, и опытных специалистов. Важное условие — регулирование фонда оплаты труда на уровне исследовательской группы.
2. Стимулирование результативности в науке необходимо. Этому могут способствовать такие механизмы, как срочные контракты, процедуры аттестации и конкурсного занятия научных должностей. Ключевыми критериями производительности для фундаментальных и поисковых исследований являются наличие и качество публикаций, а для прикладных — патенты (или заявки на их получение) и ноу-хау. Ввиду многочисленных особенностей и тонкостей измерения данные индикаторы нельзя использовать напрямую, «в лоб»: они, как минимум, требуют учета специфики соответствующей научной области и конкретной организации. В противном случае принятые на их основе решения могут оказаться ошибочными.
3. Научные работники должны достойно зарабатывать. Но построить работающую систему ЭК в науке без проведения глубоких преобразований вряд ли удастся. Соответствующие изменения давно назрели и касаются реструктуризации сектора ИиР (отбора лучших), оптимизации системы финансирования (привлечения дополнительных источников, совершенствования работы научных фондов и др.), модернизации материально-технической базы, принятия целевых мер для сохранения научных школ и привлечения молодежи.
- Отмеченные идеи не новы: экспертное сообщество, профильные ведомства и правительство не раз о них заявляли. Однако действия, которые осуществляются для их «претворения в жизнь», пока не приводят к сколько-нибудь значимым результатам. Надеемся, что усилия по достойному поощрению труда ученых, повышению продуктивности и престижа российской науки в течение ближайших лет оправдают себя, а предусмотренные на эти цели средства справедливо найдут своих получателей. ■

- Белановский С.А. (1996) Метод фокус-групп. М.: Издательство Магистр.
- Бондаренко Т. (2010) «Работа над ошибками», или как разработать эффективную систему KPI // Менеджмент сегодня. № 4. С. 236–241.
- Гохберг Л.М., Китова Г.А., Кузнецова Т.Е., Шувалова О.Р. (2010) Российские ученые: штрихи к социологическому портрету. М.: НИУ ВШЭ.
- Гохберг Л.М., Городникова Н.В., Китова Г.А., Кузнецова И.А., Кузнецова Т.Е., Соколов А.В. (2011а) Отечественная наука и научная политика в конце XX века: тенденции и особенности развития (1985–1990) / Под общ. ред. Л.М. Гохберга. М.: Фонд современной истории, Издательство Московского университета.
- Гохберг Л.М., Заиченко С.А., Китова Г.А., Кузнецова Т.Е. (2011b) Научная политика: глобальный контекст и российская практика. М.: НИУ ВШЭ.
- Гохберг Л.М., Кузнецова Т.Е. (2011) Стратегия-2020: новые контуры инновационной политики // Форсайт. Т. 5. № 4. С. 40–46.
- Кузнецова Т.Е. (2004) Актуальные проблемы совершенствования законодательства о науке // Законодательство о науке. Современное состояние и перспективы развития. М.: Норма. С. 78–103.
- Кузнецова Т.Е. (2005) Правовой фактор научно-технического развития России: область неопределенности // Науковедение и новые тенденции в развитии российской науки. М.: Логос. С. 122–139.
- Кузьминов Я.И. (2011) Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени // Контракты в академическом мире / Под ред. М. М. Юдкевич. М.: НИУ ВШЭ. С. 13–30.
- НИУ ВШЭ (2013) Индикаторы науки: 2013. Статистический сборник. М.: НИУ ВШЭ.
- Ряковский С. (2011) KPI в российских компаниях: трудности перевода // Справочник по управлению персоналом. № 5. М.: Издательский дом «МЦФЭР». С. 10–11.
- Сивак Е.В., Юдкевич М.М. (2008) «Закрытая» академическая среда и локальные академические конвенции // Форсайт. Т. 2. № 4. С. 32–44.
- Шматко Н.А. (2011) Научный капитал как драйвер мобильности ученых // Форсайт. Т. 5. № 3. С. 18–32.
- Шматко Н.А., Качанов Ю.Л. (2010) Эффективность управления научно-исследовательским коллективом. М.: Университетская книга.
- Ядов В.А. (2000) Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет.
- Altbach P., Pacheco I., Rumbley L. (2008) International Comparison of Academic Salaries: An exploratory study. Chestnut Hill, MA: Boston College Center for International Higher Education.
- Altbach P., Reisberg L., Yudkevich M., Androushchak G., Pacheco I. (eds.) (2012) Paying the Professoriate. A Global Comparison of Compensation and Contracts. New York: Routledge.
- Kahn C., McGourty S. (2009) Performance Management at R&D Organizations. Practices and Metrics from Case Examples. Bedford, MA: The MITRE Corporation.
- Marsden D. (2004) The Role of Performance Related Pay in Renegotiating the 'Effort Bargain': The Case of the British Public Service // Industrial and Labor Relations Review. Vol. 57. № 3. P. 350–370.
- Maslow A. (1954) Motivation and Personality. New York: Harper & Row.
- OECD (2005) Paying for Performance: Policies for Government Employees. Policy Brief. Paris: OECD.
- OECD (2012) Does performance-based pay improve teaching? Paris: OECD.
- Stevens P. (2004) Academic salaries in the UK and US // National Institute Economic Review. Vol. 190. № 1. P. 104–113.
- van Noorden R. (2013) New record: 66 journals banned for boosting impact factor with self-citations. Режим доступа: <http://blogs.nature.com/news/2013/06/new-record-66-journals-banned-for-boosting-impact-factor-with-self-citations.html>, дата обращения 15.07.2013.

# Efficient Contracting in the R&D Sector: Key Parameters

**Mikhail Gershman**

Leading Research Fellow, Centre for S&T, Innovation and Information Policy. E-mail: mgershman@hse.ru

**Tatiana Kuznetsova**

Director, Centre for S&T, Innovation and Information Policy, and Deputy Head, Laboratory for Economics of Innovation.  
E-mail: tkuznetzova@hse.ru

Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University — Higher School of Economics  
Address: National Research University — Higher School of Economics, 20, Myasnitskaya str., Moscow, 101000, Russian Federation

## Abstract

In 2012, the Russian government drew up a plan for improving the system of research remuneration by implementing the so-called «efficient contract» model in public R&D organizations. The details of this government initiative, however, still remain unclear, as do specific implementation arrangements.

The paper provides the results of focus groups, held by the Higher School of Economics, in order to identify potential parameters of efficient contract modeling in the R&D sector. The discussions involved representatives from the State Academies of Sciences, universities and government research centers. Among issues raised were the organization of labor and remuneration system in the R&D sector, productivity of scientific activities, institutional conditions for a transition to «efficient contracts», and factors affecting the loyalty of researchers.

Major conclusions presented in the paper include recommendations for salaries and for the research remuneration system for R&D personnel. In the authors'

view, one of the key parameters of an efficient research contract should be a «fair» minimum salary guaranteed by the government.

Another recommendations in reference to R&D evaluation is that efficient contracts should guarantee not only fair rewards but also competitive selection in order to prevent an excessive inflow of the workforce from other sectors of the economy.

Finally, the paper discusses problems of funding and the institutional development of the R&D sector. In the authors' view, it will hardly be possible to build a high-performing system of efficient contracts without implementing profound reforms restructuring the R&D sector («selection of the best»), improving the funding system (finding additional sources of investment, streamlining the operation of public science foundations), modernizing the physical infrastructure, and arranging for the conservation of Russian scientific schools and attracting young talent.

## Keywords

efficient contract; remuneration system; researcher; R&D evaluation; pay-for-performance; S&T policy

## References

- Altbach P., Pacheco I., Rumbley L. (2008) *International Comparison of Academic Salaries: An exploratory study*, Chestnut Hill, MA: Boston College Center for International Higher Education.
- Altbach P., Reisberg L., Yudkevich M., Androushchak G., Pacheco I. (eds.) (2012) *Paying the Professoriate. A Global Comparison of Compensation and Contracts*, New York: Routledge.
- Belanovskii S. (1996) *Metod fokus-grupp* [Method of Focus Groups], Moscow: Izdatel'stvo Magistr.
- Bondarenko T. (2010) «Rabota nad oshibkami», ili kak razrabotat' effektivnyuyu sistemu KPI [«Correction of errors», or how to develop an effective system of KPI]. *Menedzhment segodnya*, no 4, pp. 236–241.
- Gokhberg L., Kitova G., Kuznetsova T., Shuvalova O. (2010) *Rossiiskie uchenye: shtrikhi k sotsiologicheskomu portretu* [The Russian Scientists: Sketches to a Sociological Portrait], Moscow: HSE.
- Gokhberg L., Gorodnikova N., Kitova G., Kuznetsova I., Kuznetsova T., Sokolov A. (2011a) *Otechestvennaya nauka i nauchnaya politika v kontse XX veka: tendentsii i osobennosti razvitiya (1985–1990)* [Domestic science and science policy in the late twentieth century: Trends and patterns of development (1985–1999)] (ed. L. Gokhberg). Moscow: Modern History Fund, Moscow State University.
- Gokhberg L., Kuznetsova T. (2011) *Strategiya-2020: novye kontury innovatsionnoi politiki* [Strategy 2020: New Outlines of Innovation Policy]. *Foresight-Russia*, vol. 5, no 4, pp. 40–46.
- Gokhberg L., Zaichenko S., Kitova G., Kuznetsova T. (2011b) *Nauchnaya politika: global'nyi kontekst i rossiiskaya praktika* [Science Policy: A Global Context and Russian Practice], Moscow: HSE.
- HSE (2013) *Indikatory nauki: 2013. Statisticheskii sbornik* [Science and Technology Indicators in the Russian Federation. Data Book], Moscow: HSE.
- Kahn C., McGourty S. (2009) *Performance Management at R&D Organizations. Practices and Metrics from Case Examples*, Bedford, MA: The MITRE Corporation.
- Kouzminov Y. (2011) *Akademicheskoe soobshchestvo i akademicheskie kontrakty: vyzovy i otvety poslednego vremeni* [The academic community and academic contracts: Challenges and responses of the last time]. *Kontrakty v akademicheskom mire* [Contracts in the Academic World] (ed. M. Yudkevich), Moscow: HSE, pp. 13–30.
- Kuznetsova T. (2004) *Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya zakonodatel'stva o nauke* [Facing the challenges of improving the legislation on science]. *Zakonodatel'stvo o nauke. Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya* [Science legislation. State-of-art and prospects of development], Moscow: Norma, pp. 78–103.
- Kuznetsova T. (2005) *Pravovoi faktor nauchno-tekhnicheskogo razvitiya Rossii: Oblast' neopredelennosti* [The legal factor of S&T development of Russia: An uncertainty]. *Naukovedenie i novye tendentsii v razvitiu rossiiskoi nauki* [Sociology of science and new trends in the development of Russian science], Moscow: Logos, pp. 122–139.
- Marsden D. (2004) *The Role of Performance Related Pay in Renegotiating the «Effort Bargain»: The Case of the British Public Service*. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, no 3, pp. 350–370.
- Maslow A. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- OECD (2005) *Paying for Performance: Policies for Government Employees*. Policy Brief, Paris: OECD.
- OECD (2012) *Does performance-based pay improve teaching?*, Paris: OECD.
- Ryakovskii S. (2011) *KPI v rossiiskikh kompaniyakh: trudnosti perevoda* [KPI in Russian companies: The difficulties of translation]. *Spravochnik po upravleniyu personalom* [Handbook of Personnel Management], no 5, Moscow: MTsFER, pp. 10–11.
- Shmatko N. (2011) *Nauchnyi kapital kak draiver mobil'nosti uchenykh* [Scientific Capital as a Driver of Researchers' Social Mobility]. *Foresight-Russia*, vol. 5, no 3, pp. 18–32.
- Shmatko N., Kachanov Yu. (2010) *Effektivnost' upravleniya nauchno-issledovatel'skim kollektivom* [Efficiency in Management of Research Team], Moscow: Universitetskaya kniga.
- Sivak E., Yudkevich M. (2008) «Zakrytaya» akademicheskaya sreda i lokal'nye akademicheskie konventsii [«Closed» Academic Environment and Local Academic Conventions]. *Foresight-Russia*, vol. 2, no 4, pp. 32–44.
- Stevens P. (2004) *Academic salaries in the UK and US*. *National Institute Economic Review*, vol. 190, no 1, pp. 104–113.
- van Noorden R. (2013) *New record: 66 journals banned for boosting impact factor with self-citations*. Available at: <http://blogs.nature.com/news/2013/06/new-record-66-journals-banned-for-boosting-impact-factor-with-self-citations.html>, accessed 15.07.2013.
- Yadov V. (2000) *Strategiya sotsiologicheskogo issledovaniya: opisaniye, ob'yasneniye, ponimaniye sotsial'noi real'nosti* [The strategy of sociological research: Description, explanation, understanding of social reality], Moscow: Dobrosvet.