

# Законодательство и деятельность вузов

**Инна Борисовна Назарова**, директор Аналитического центра, ведущий научный сотрудник  
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»,  
доктор экономических наук

## КОНТРАКТ УНИВЕРСИТЕТА С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ: ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ

**В университетах созданы условия для перевода отношений с преподавателем на контрактную основу. Контракт позволяет преподавателю осуществлять выбор развития карьеры и принцип формирования заработной платы. Университет принимает на себя обязательства предоставить преподавателю возможность выбора материального вознаграждения и других условий, необходимых для успешной профессиональной работы.**

В последние годы в системе высшего образования произошли значительные изменения, которые предъявили новые требования как к университетам в части их достижений в целом и развитию кадровой политики, так и к профессорско-преподавательскому составу (ППС). Введен в действие ряд документов, определяющих развитие вузов и их кадрового потенциала<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 22 ноября 2012 г. № 2148-р, утвердившее Программу Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы (предусматривается введение в практику работы эффективного контракта с педагогическими и научно-педагогическими кадрами). Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2013 г. № 1282 г. Москва «Об утверждении Правил использования в 2014 году бюджетных ассигнований, предусмотренных Министерству здравоохранения РФ, Министерству труда и социальной защиты РФ, Министерству образования и науки РФ и Министерству

В 2013 году в соответствии с утверждением плана мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» вузы взяли на себя обязательства повысить качество услуг, результаты деятельности, в том числе внедрение новых ФГОС, создание и развитие исследовательских лабораторий по актуальным направлениям, создание инновационных предприятий и т.д. Наряду с этим вузы должны провести оптимизацию численности по отдельным категориям педагогических работников, определенных указами президента РФ, с учётом увеличения производительности труда и проводимых институциональных изменений.

Кроме того, ведущие вузы взяли дополнительные обязательства по развитию основных направлений деятельности университета в рамках программ развития (например, Московский и Санкт-Петербургский государственные университеты, федеральные университеты, национальные исследовательские университеты и университеты, получившие поддержку на реализацию программы повышения конкурентоспособности).

Достижения вуза во многом зависят от квалификации и продуктивности НПП, вклю-

---

культуры РФ в целях реализации указов Президента РФ от 7 мая 2012 г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», от 1 июня 2012 г. № 761 «О Национальной стратегии действий в интересах детей на 2012–2017 годы» и от 28 декабря 2012 г. № 1688 «О некоторых мерах по реализации государственной политики в сфере защиты детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей» в части повышения оплаты труда отдельных категорий работников».

ченности преподавателей в научные исследования, публикационной активности работников и других важных составляющих, влияющих на формирование бренда университета. Требования к преподавателям стали гораздо жестче «на входе» и при аттестации: вузы ежегодно предъявляют все более высокие требования к научно-педагогическим работникам с точки зрения учебных и научных компетенций и достижений.

Профессорско-преподавательский состав должен быть включен в научно-исследовательскую деятельность, использовать результаты научных исследований в лекционных курсах, публиковаться, в том числе (или даже прежде всего) в журналах, индексируемых международными базами данных, писать статьи и преподавать на английском языке; научные сотрудники университетов должны быть включены в учебный процесс. Вместе с тем научно-педагогические работники (НПП) должны иметь высокие достижения в учебной и исследовательской деятельности, выполнять различные виды работ с элементами организационной работы и рассматриваются НПП в ряде случаев в качестве препятствия (транзакционных издержек)<sup>2</sup> для выполнения своей основной работы.

Вместе с тем очевидно, что современное состояние кадрового потенциала университетов пока еще не соответствует стратегическим перспективам, обозначенным в планах

---

<sup>2</sup> Трубликова Е.И. Транзакционные издержки деятельности работника высшей школы // Экономика образования. 2014. № 1. С. 60–65.

университетов и Министерства образования и науки<sup>3</sup>.

Эмпирическая база. Документы университетов, находящиеся в открытом доступе: программы развития, положения о кадровом развитии, уставы, коллективные договоры и другие документы, в которых отражены основные принципы мотивации академической деятельности, виды деятельности, подлежащие материальной оценке. Материалы по единому контракту ассоциации «Сетевое взаимодействие вузов — участников «Проекта «5:100»» (<http://5-100-cooperation.hse.ru/>).

## Структура заработной платы НПР

Российские университеты, предъявляя высокие требования к научно-педагогическим сотрудникам, активно разрабатывают локальные нормативные акты, определяющие развитие кадрового потенциала, механизмы стимулирования и оценки академической деятельности НПР. Стараются избежать уравнилельных принципов, оценивая конкретный вклад преподавателя в образовательную, научную и организационную деятельность, качество его работы. При этом заработная плата НПР может состоять из 1) базовой ставки за выполнение основного вида деятельности — должностно-

го оклада (ставки), надбавок (за ученую степень, ученое звание, выплаты компенсационного характера и 2) вариативной надбавки за счет стимулирующих выплат, внутренних грантов.

Бюджетная часть гарантирована университетом. Внебюджетная вариативная часть зависит от достижений преподавателя, получения грантов, надбавок за академическую активность.

Примерные показатели стимулирования за количество, интенсивность и качество труда установлены в рамках регулирования труда работников государственных образовательных учреждений высшего профессионального образования, и университеты, разрабатывая свои положения о поощрениях НПР, учитывают эти рекомендации<sup>4</sup>. Вместе с тем университет при формировании заработной платы устанавливает и собственные критерии, в соответствии с которыми поощряет НПР и определяет основные условия стимулирующих выплат. В качестве критериев поощрения НПР учитываются:

- достижения, за которые предусматриваются стимулирующие выплаты профессорско-преподавательскому составу (ученую степень и научное звание, за интенсивность труда и высокие результаты работы по различным направлениям деятельности)<sup>5</sup>;

<sup>3</sup> План деятельности Министерства образования и науки РФ на 2013–2018 годы разработан в рамках выполнения поручения Президента России о подготовке планов деятельности федеральных органов исполнительной власти, направленных на решение задач, поставленных в указах от 7 мая 2012 г. № 596-606. [http://www.edu.ru/index.php?page\\_id=5&sid=29597&topic\\_id=22](http://www.edu.ru/index.php?page_id=5&sid=29597&topic_id=22)

<sup>4</sup> См., напр.: Положение о выплатах стимулирующего характера и о премиальных выплатах работникам МГТУ «МАМИ». М., 2008. [http://www.mami.ru/pages/files/norm/statute\\_apposition1.pdf](http://www.mami.ru/pages/files/norm/statute_apposition1.pdf)

<sup>5</sup> См., например: Информация на корпоративном портале БФУ им. И. Канта <http://www.kantiana.ru/workers/>.

- характер выполненной работы: содержание, качество (профессионализм), эффективность (результативность), интенсивность, объем.

Критерии должны мотивировать НПР направлять свои усилия на те виды деятельности, которые наиболее важны университету на данном этапе развития.

Опираясь на государственные документы, университет закрепляет основные принципы формирования стимулирующих выплат в локальных актах:

- *величина выплат* может фиксироваться или не ограничиваться;

- *период выплат* устанавливается на срок действия трудового договора или на определенный срок;

- *по отношению к окладу* (ставке) выплаты могут назначаться в абсолютном значении или в процентном отношении по соответствующим квалификационным уровням профессиональным квалификационным группам должностей работников (ПКГ);

- *по отношению к типу занятости НПР и выполняемой работе* стимулирующие выплаты начисляются по основной должности или за дополнительный объем работы (не связанный с основными обязанностями работника);

- *по уровню принятия решений в отношении выплат* надбавка может назначаться ректором, руководителем подразделения (в рамках делегирования полномочий, децентра-

лизации) или в рамках общеуниверситетского, факультетского конкурса;

- *принятие решений в отношении выплат основывается на объективности и коллегиальности* — с учетом экспертных оценок (например, в Северном (Арктическом) федеральном университете при расчете заработной платы учитывается мнение работодателей, студентов и выпускников вуза<sup>6</sup>); результатов конкурсов (по возможности надбавки целесообразно переводить на конкурсные механизмы); рейтингование ППС, основанное на общей оценке деятельности преподавателей, которая, в свою очередь, включает: обобщение различных видов академической активности, оценку преподавательской деятельности студентами, оценку преподавательской деятельности коллегами (проводится, например, в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)<sup>7</sup>. Достижения учитываются в формировании рейтинговой оценки преподавателя, а сами рейтинговые оценки (суммарный балл за активность преподавателя) могут стать предметом конкурса, в результате которого поощрение преподавателя (его надбавка к заработной плате) зависит от его места в рейтинге;

- *комплексность и последовательность решения вопросов стимулирования*, например, в Дальневосточном федеральном университете пошли по пути реализации программы «Кадры», которая включает комплекс проектов: «Мотивация», «Академическая мобильность», «Развитие персонала» и «Оценка»<sup>8</sup>. На первом этапе в ДВФУ создавалась среда, позволяющая вовлечь преподавателей и показать,

<sup>7</sup> О проведении рейтингования преподавателей ВШЭ в 2012–2013 учебном году <http://www.hse.ru/docs/68399374.html>

<sup>8</sup> О проекте «Мотивация» см.: <http://www.dvfu.ru/web/otdel-razvitiya-personala-i-kadrovoj-politiki/proekt-motivacia->

что за конкретные результаты можно получать достойные вознаграждения, на втором — повышалось качество работы преподавателей. Следующий этап — ввод еще одного элемента этой системы: «квалификационный уровень» с долгосрочными надбавками от трёх до пяти лет.

• *учёт интересов и заслуг различных категорий работников*: университет устанавливает категории (группы) сотрудников, которые сами по себе могут стать престижем, поскольку отнесение к такой группе возможно за особые достижения в академической деятельности. Например в ВШЭ выдающимся преподавателям, занимающим должности профессора, штатным работникам университета и имеющим особые заслуги присваивается статус ординарного профессора. Молодой преподаватель может быть включен в группу кадрового резерва за особые достижения.

Дополнительно статус преподавателя в определенной группе может подразумевать наличие монетарного и/или морального поощрения. К нематериальным стимулам можно отнести снижение преподавательской нагрузки для тех преподавателей, которые получили научные гранты или выполняют научные проекты. В ВШЭ снижение преподавательской нагрузки возможно за счет передачи учебным ассистентам и членам кадрового резерва (молодым преподавателям) части педагогической нагрузки. Преподаватели могут взять творческий отпуск до шести месяцев с сохранением средней заработной платы для подготовки докторской диссертации, работы над исследовательским проектом, преподавательской или исследовательской работы за рубежом<sup>9</sup>. В ча-

стности, преподавательская нагрузка снижена на 25% участникам программы кадрового резерва — молодым перспективным преподавателям и будущим профессорам.

Большинство документов университетов, касающихся развития НПР, механизмы стимулирования и оценки академической деятельности (стимулирующие выплаты, конкурсы и т.д.) позволяют НПР сочетать (выбирать) различные виды академической деятельности и награды за нее, формировать свою заработную плату (за счет вариативной части) и карьеру.

Например, в НИУ ВШЭ существуют различные типы выплат и конкурсов, при сочетании участия в которых научно-педагогические сотрудники могут формировать свою карьеру преподавателя по двум основным типам (с вариациями): преподавателя — «преподавателя» или преподавателя — «исследователя».

Преподаватель — «преподаватель» преимущественно ведет преподавательскую деятельность, участвует в конкурсах на подготовку учебно-методических материалов, внедрения новых эффективных образовательных технологий и т.п. и за счет этих видов деятельности расширяет вариативную часть заработной платы. Примером стимулирующего механизма в данном случае может быть программа «Фонд образовательных инноваций» (ФОИ)<sup>10</sup> ВШЭ, которая направлена на поощрение авторов лучших практик (и распрост-

<sup>9</sup> Положение о творческих отпусках ([%20](http://www.hse.ru/docs/15061321.html)).

<sup>10</sup> Подробнее см.: Программа «Фонд образовательных инноваций» (<http://www.hse.ru/org/hse/iff/>).

ранение этих практик за пределы кафедры и факультета), на поддержку инноваций в образовательном процессе (разработка инновационных методик проведения лекций, семинаров и организации самостоятельной работы студентов).

Преподаватель-«исследователь» в своей работе делает акцент на выполнении научных проектов. В ВШЭ такие преподаватели преимущественно участвуют в конкурсах внешних и внутренних грантов на проведение исследований, подготавливают публикации (получают надбавку за публикации), руководят аспирантами. Преподаватели, избравшие путь исследователя, заинтересованы в постоянном участии в научно-исследовательских проектах и снижении преподавательской нагрузки. К примеру, в 2013 году структура академических надбавок в ВШЭ имела следующий вид: преподаватели получили надбавки за определённое число публикаций (526 человек); за вклад в научную репутацию ВШЭ (38 человек); за статьи в международных рецензируемых журналах (104 человека). Работники получили индивидуальные и коллективные гранты из Научного фонда и Программы фундаментальных исследований ВШЭ. Стартовые гранты на 24 месяца после прихода в ВШЭ на полную ставку получил 171 человек.

<sup>11</sup> Презентация первого проректора НИУ ВШЭ В.В. Радаева «Реализация эффективного контракта с ППС в форме академических надбавок».

[http://www.hse.ru/data/2014/04/17/1319622817/%D0%AD%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82\\_%D0%9D%D0%98%D0%A3\\_%D0%92%D0%A8%D0%AD.pdf#page=4&zoom=auto,-15,212](http://www.hse.ru/data/2014/04/17/1319622817/%D0%AD%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82_%D0%9D%D0%98%D0%A3_%D0%92%D0%A8%D0%AD.pdf#page=4&zoom=auto,-15,212)

Кроме того, преподаватели получили возможность получить снижение учебной нагрузки на 25%, пройти специальные программы повышения квалификации, участвовать в дополнительных программах академической мобильности. Надбавки получили молодые внешние совместители<sup>11</sup>.

В ряде случаев достижения преподавателей могут учитываться без организации конкурсов, например, распространены надбавки преподавателям за виды деятельности, которые для вуза приоритетны или престижны с точки зрения международного признания: подготовка к защите аспиранта (своевременная и успешная защита); участие в редколлегиях зарубежных журналов; получение патента на изобретение и т.д. Стимулирующие надбавки (доплаты) в большинстве вузов касаются публикаций, которые учитываются рейтинговыми агентствами и являются показателем качества работы вузов для внешней экспертизы со стороны вышестоящих организаций. Значительные надбавки выплачиваются за каждую публикацию, отраженную в одном из индексов научного цитирования Web of Knowledge SCI (WoK SCI) или SCOPUS.

Конкурсные механизмы преимущественно запускаются при распределении средств на научно-исследовательские работы (внутренние гранты по фундаментальным и прикладным работам) или учебно-методические работы.

## Контракт с преподавателем

Университеты прделали значительную работу по обеспечению организационно-правовой

основы стимулирования преподавателей к развитию своей карьеры и создали основу для перехода на контрактные отношения с НПР. Контракт может включать обязательства как со стороны работников, так и со стороны организации. В НИУ ВШЭ взаимные обязательства университета и преподавателя включают следующие составляющие:

1) предоставление преподавателю материального вознаграждения и других условий, достаточных для успешной профессиональной работы и обеспечения достойного уровня жизни;

2) функционирование системы требований к качеству научной, учебной и административной деятельности преподавателя на конкурентоспособном уровне; использование набора селективных стимулов, способствующих развитию профессиональных знаний и умений преподавателя; сокращение учебной нагрузки для преподавателей, публикующихся в международных рецензируемых журналах (25%), членов кадрового резерва (25%), обладателей степени PhD, нанятых на международном академическом рынке, выполняющих постоянные административные нагрузки (от 10 до 50% в зависимости от должности);

3) предоставление оплачиваемых учебных ассистентов из числа лучших студентов (564 человека);

4) предоставление оплачиваемого творческого отпуска (до шести мес., после пяти лет работы)<sup>12</sup>.

Преимущества перехода на контракт: повышение эффективности деятельности преподавателя и университета в целом с сохранением при этом академических свобод, право на получение академического вознаграждения, сведение к минимуму жесткого бюрократического административного контроля, снижающего мотивацию, создание условий для постоянной мотивации к труду (такой контракт можно назвать эффективным)<sup>13</sup>.

Основные академические надбавки и конкурсные механизмы, позволяющие преподавателю получать академические надбавки, должны быть направлены на выполнение преподавателем обязательств, закрепленных контрактом. Обязательства контракта, в свою очередь, должны работать на достижение стратегических целей университета и соответствовать современным требованиям к российским вузам: наличие статей в журналах, индексируемых российскими и зарубежными базами данных, подготовку магистров и аспирантов, участие в научной и учебно-методической работе.

С точки зрения экспертов, целесообразность внедрения «эффективного контракта» не бесспорно и несет в себе риски, когда контракт из инструмента обеспечения эффективности университета как социального института, превращается в один из инструментов оптимизации расходов на высшее образование в целом и сокращения бюджетных обязательств государства, а также усиления бюрократического давления на вузы и пре-

<sup>12</sup> Презентация первого проректора НИУ ВШЭ В.В. Радаева «Реализация эффективного контракта с ППС в форме академических надбавок».

<sup>13</sup> Костырин И.Н. Возможности реализации эффективного контракта // Актуальные вопросы современной науки. 2012. № 23. С 217–224.

подавателей<sup>14</sup>. Сильнейшие кадры перетекают в сильнейшие вузы, обостряя проблему старения кадров, которая ярко выражена в секторе высшего образования и науки России.

Университет планирует свои достижения, а вместе с этим должен планировать не только численность, но и качество преподавателей, которые будут способствовать достижениям университета. Для чего целесообразно провести аудит кадрового потенциала и определить, какие специалисты, с какими компетенциями необходимы вузу для развития. В зависимости от потребностей университета в кадрах научно-педагогических работников проводится рекрутинг.

Контракт с закреплением обязанностей и прав работника, с одной стороны, и обязательств университета — с другой можно заключать при приеме на работу и по итогам аттестации преподавателя, по итогам участия в конкурсе на замещение вакантных должностных позиций ППС.

Рекрутинг преподавателей подразумевает поиск и приглашение специалистов, необходимых для развития университета, обновления кадрового состава, оптимизации образовательной и научной деятельности. Руководству университета целесообразно определить рынки труда, с которых необходимо привлекать специалистов в университет, в том числе

практиков — специалистов реального сектора экономики, бизнеса и социальной сферы, из вузов, научных и других организаций.

Заключая контракт, университет и преподаватель определяют соотношение учебной, научной и общественной деятельности, которую преподаватель обязуется выполнять в университете (конкретные виды деятельности, ее качество и объемы).

Можно создать два основных типа контракта для преподавателей, реализующих трек преподавателя и для тех, кто готов выбрать трек преподавателя-«исследователя»: контракт преподавателя-«преподавателя» подразумевает, что значительная часть рабочего времени будет посвящена преподаванию и достижениям в этой сфере (60—70% занятости). Научной работе такие преподаватели могут посвящать значительно меньше времени (10—30%) и приблизительно столько же усилий отдавать организационной, общественной работе (10—20% времени).

В рамки контракта можно включить перечень требований в большей мере заниматься преподавательской работой и выполнять соответствующую деятельность (прежде всего, создавать учебно-методические материалы, руководить дипломными работами, магистерскими диссертациями, готовить студентов к участию в российских и зарубежных конкурсах научных работ). Преподаватель должен участвовать в конкурсах преподавательского мастерства, публиковать одну-две статьи в журналах, индексируемых в Российской базе цитирования (РИНЦ) и одну статью в журнале, реферируемом в WOS, SCOPUS в два года и т.д.;

<sup>14</sup> Курбатова М.В. Эффективный контракт в вузе: от теоретической концепции к реальному изменению положения преподавателя // Научные тр. Донецкого национального технического университета. Сер.: Экономическая. Донецк: Донецкий национальный технический университет. 2013. №3 (45). С. 41–50.



*Контракт преподавателя-«исследователя»:* акцент делается на исследовательскую деятельность (60%—70% времени), преподавание составляет меньшую долю от общей нагрузки преподавателя (10—30% времени), организационная, общественная работа будет составлять до 10–20% времени преподавателя в университете. Преподаватель-«исследователь» меньше занят учебной деятельностью, но должен готовить аспирантов к защите, публиковать, например, не менее двух статей в журнале, реферируемом в WOS, SCOPUS, и двух статей, индексируемых в Российской базе цитирования (РИНЦ) в два года. В качестве преподавательской деятельности у преподавателя-«исследователя» могут быть постоянные курсы, а также мастер-классы или отдельные лекции в зависимости от занятости в проектах. Обязательным условием контракта должно быть участие в конкурсах внутренних и внешних грантов на реализацию научных проектов, в научном фундаментальном или прикладном проекте.

*Контракт с преподавателем* может быть пересмотрен в зависимости от его достижений. Если преподаватель показывает высокие достижения, целесообразно его поддерживать за счет уменьшения доли организационной работы. Особые контракты могут быть заключены с выдающимися учеными, в которых университет существенно заинтересован. В этом случае университет может принять большинство требований преподавателя по возможному соотношению видов деятель-

ности, которые ему предстоит выполнять, например, полностью исключить организационную работу и значительно уменьшить долю преподавания.

Университету целесообразно проводить мониторинг эффективности реализации контрактных отношений с НПР, для чего необходимо определить показатели результативности. В качестве таких показателей можно использовать количество публикаций в российских реферируемых журналах на одного НПР, количество статей в журналах, реферируемых в международных базах публикаций, эффективность работы аспирантуры, доход, принесенный от научной деятельности на одного НПР.

\* \* \*

Таким образом, у каждого университета есть возможность переводить свои отношения с работниками на контрактную основу, формируя требования к работнику при рекрутинге, приеме на должность и с точки зрения аттестации. Работник, со своей стороны, может выбрать университет, чьи принципы формирования вариативной части заработной платы в виде возможных грантов в целом или в индивидуальном предложении наиболее интересны.

Со своей стороны вуз закрепляет в контракте и собственные обязательства о предоставлении преподавателю возможности развиваться и совершенствоваться в рамках заключенного контракта как преподавателю и как исследователю.