

ПАРАДОКСЫ В ПОДХОДЕ К ОПЛАТЕ ТРУДА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ЧАСТНЫХ ВУЗОВ: КТО НА КОГО ДОЛЖЕН РАВНЯТЬСЯ?

Алавердов Ашот Робертович – д-р экон. наук, проф., завкафедрой управления человеческими ресурсами. E-mail: AAlavverdov@synergy.ru, SPIN-код: 9148-6051

Университет «СИНЕРГИЯ», Москва, Россия

Адрес: 105318, Москва, ул. Измайловский вал, д. 2

***Аннотация.** В статье обсуждается ряд вопросов, связанных со сложившейся в России практикой оплаты труда преподавателей частных вузов и с возможными направлениями её совершенствования. Аргументируется тезис о том, что данная категория учреждений высшего профессионального образования вместо поиска инновационных, по-настоящему эффективных технологий мотивации своих НПР ориентируется на «псевдорыночный» подход – держать величину среднего заработка на уровне, слегка превышающем аналогичный уровень в государственных вузах. Анализируются негативные последствия такого подхода. Формулируются рекомендации по изменению как стратегии, так и тактики мотивации НПР частных вузов, основанные на внедрении хозяйственного подхода и методики расчёта коэффициента личной эффективности деятельности преподавателя.*

***Ключевые слова:** частный вуз, кадровая стратегия вуза, кафедры вуза, коэффициент личной эффективности преподавателя, мотивация НПР вуза, научно-педагогические работники*

***Для цитирования:** Алавердов А.Р. Парадоксы в подходе к оплате труда преподавателей частных вузов: кто на кого должен равняться? // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 3. С. 70–84.*

Введение

На протяжении последнего десятилетия самой обсуждаемой темой в системе отечественной высшей школы является повышение качества профессионального образования. Не вызывает сомнений тот факт, что ключевую роль в решении этой проблемы играют научно-педагогические работники (далее – НПР), от профессионализма, а также ответственности которых и зависит, в первую очередь, качество образовательных услуг. Сегодня руководство как государственных, так и частных вузов ищет пути, позволяющие обеспечить высокую степень мотивированности своих преподавателей, их заинтересованности в постоянном повышении профессиональных компетенций, освоении инновационных образовательных

технологий, ответственном отношении к исполнению служебных обязанностей. В одной из статей, опубликованных в данном журнале, автор уже затрагивал вопрос о необходимости внедрения новых стратегических подходов к мотивации НПР [1, с. 45–53]. Спустя три года он решил вернуться к этой проблеме, несколько сузив её предметную область и сам объект исследования. В качестве предметной области исследования выступают уже не все российские вузы, а только негосударственные образовательные частные учреждения высшего образования, имеющие полную «свободу рук» при выборе как стратегии, так и тактики мотивации своих НПР. Объектом исследования являются только два из многих на-

правлений мотивации, а именно основная оплата труда и система вознаграждений.

Цель проведенного исследования – анализ сложившейся в частных вузах России практики мотивации НПП и разработка комплексных рекомендаций по её совершенствованию. При этом свою главную задачу автор видит в аргументации тезиса о том, что именно рассматриваемая категория образовательных учреждений должна выступить в нашей стране в роли «локомотива реформ» как общей стратегии мотивации преподавателей, так и используемых для этого прикладных HR-технологий.

Аналитическая часть

Прежде чем начать анализ сложившегося на сегодня положения дел с мотивацией НПП, представляется целесообразным провести краткий *исторический обзор эволюции рассматриваемого вопроса* в Советском Союзе и в современной России. Следуя традициям исторической науки, здесь можно выделить несколько этапов или «эпох».

Первый этап датируется 30–50-ми годами прошлого века. Именно в эти десятилетия была создана полноценная и высокоэффективная национальная система высшего профессионального образования, состоявшая не из нескольких десятков университетов и высших военных училищ, как в Российской империи, а из сотен отраслевых и межотраслевых вузов, в том числе с развитыми филиальными сетями, в которых одновременно обучались сотни тысяч студентов. Этот период для преподавателей высшей школы можно с полным основанием называть *«золотым веком»*, поскольку тогда они были подлинной элитой трудовых ресурсов страны. Должность преподавателя, доцента и тем более профессора вуза гарантировала своему носителю не только престижный профессиональный статус, но и уникально высокий по тем временам уровень благососто-

яния. Так, 6 марта 1946 г. Совет народных комиссаров СССР принял постановление «О повышении окладов работникам науки и об улучшении их материально-бытовых условий». В соответствии с ним зарплата профессора, доктора наук увеличилась с 1600 до 5000 руб. (у заведующего кафедрой – до 6000 руб.), а у доцента, кандидата наук – с 1200 до 3200 руб. [2] при стоимости, например, автомобиля марки «Победа» в 16000 руб. Показательно, что в том же 1946 г. зарплата наркома СССР (т.е. современного федерального министра) составляла 5000 руб., а квалифицированного рабочего – 470 руб. [3]. Понятно, что в таких условиях стать преподавателями высшей школы стремились едва ли не все выпускники вузов, что позволяло отбирать в аспирантуру действительно элитных (по таланту, а не по родственным связям) студентов.

Второй этап датируется началом 60-х – первой половиной 70-х годов XX в. и по аналогии с предыдущим может определяться как *«серебряный век»* отечественной высшей школы. Профессия преподавателя вуза по-прежнему входила в число самых престижных, хотя разрыв между уровнями заработной платы стал уже не таким радикальным. Так, в середине 70-х годов профессор, доктор наук имел должностной оклад в 450 руб. в месяц, доцент, кандидат наук – 340 руб. при средней зарплате в стране в 1975 г. в 133,54 руб. [4]. При этом преподаватели прикладных дисциплин (инженерных, медицинских, экономических) имели возможность существенно увеличивать свой заработок за счёт так называемых «хоздоговорных тем» (советский аналог современных грантов). Вполне достойной была и социальная поддержка ведущих преподавателей вузов, особенно в крупнейших университетских центрах. Например, в Москве рядом с Измайловским парком многие десятилетия функционировал медицинский амбулаторно-госпитальный комплекс, к которому были «прикреплены» профессора МГУ и ведущих институтов столицы.

Третий этап датируется второй половиной 70-х – 80-ми годами прошлого века и по своему значению полностью совпадает с традиционно используемым сегодня обозначением этого исторического периода – «эпоха застоя». Эти годы прошли «под флагом» последовательной девальвации как престижности профессии преподавателя высшей школы, так и условий ее оплаты. Начиная с конца 60-х годов заработная плата профессорско-преподавательского состава ни разу не повышалась, в результате высококвалифицированный промышленный рабочий к концу 80-х годов стал зарабатывать больше доцента (до 380–400 руб.), а машинист московского метро – больше профессора (до 500 руб.). Сравнивать же должностной оклад преподавателя вуза с реальными доходами работников торговли и сферы услуг было просто смешно. В результате при одной из самых высоких учебных нагрузок в мире (720 часов в год) профессора, доценты, преподаватели советских вузов получали заработную плату в разы ниже, чем их коллеги не только в экономически развитых странах Запада, но и, например, в Латинской Америке или в Индии. Именно в этот период проректоры по науке впервые столкнулись с проблемой, когда лучшие выпускники стали предпочитать продолжению обучения в аспирантуре (т.е. «кузнице кадров» любого вуза) трудоустройство в тех сферах профессиональной деятельности, где можно было рассчитывать на дополнительный заработок.

Четвертый этап, занявший первую половину 90-х годов, можно охарактеризовать как «эпоху выживания». Преподаватели российских вузов, большинство из которых активно поддерживали демократические реформы, столкнулись с тем, что ожидания на быстрое выравнивание уровня их доходов с доходами зарубежных коллег, мягко говоря, не оправдались. Буквально за два года реформ правительства Гайдара бюджетное финансирование

высшей школы сократилась до величин, при которых среднемесячный заработок профессора или доцента государственного вуза стал исчисляться суммой, эквивалентной нескольким десяткам долларов США. В результате значительная часть молодых, энергичных преподавателей предпочла покинуть родные вузы и искать либо работу по специальности за рубежом, либо новую профессиональную сферу приложения своих компетенций – от создания собственного бизнеса до освоения такой «престижной» специальности, как «челнок», снующий между Стамбулом и Черкизовским вещевым рынком. Не изменившие своему профессиональному долгу преподаватели продолжали работать скорее по инерции, думая уже не о качестве образовательного процесса или о научных разработках кафедры, а лишь о собственном выживании. Показательно, что именно в тот период коррупция среди преподавателей вузов приобрела массовый характер (в «эпоху застоя» с ней сталкивались студенты, обучавшиеся преимущественно в республиках Средней Азии и Закавказья).

Пятый этап, начавшийся во второй половине 90-х годов и продолжающийся по настоящее время, можно определить как «эпоху надежд и разочарований». Несмотря на сохранившееся до начала XXI в. игнорирование властными структурами потребностей отечественной высшей школы и науки в целом, развивающийся рынок образовательных услуг начал постепенно влиять на финансовое положение части российских вузов. Первыми к новым условиям макросреды начали адаптироваться старые, еще недавно советские институты, которые либо продолжили, либо в авральном порядке начали готовить специалистов, востребованных работодателями, представляющими высокорентабельные сферы предпринимательства – торговлю, страховой и банковский бизнес, индустрию гостеприимства и развлечений. Чуть

позже к ним присоединились первые негосударственные академии и университеты, многие из которых создавались именно при государственных вузах. Предоставляя своим клиентам платные образовательные услуги в форме разнообразных программ первого или второго высшего образования, а также профессиональной переподготовки, т.е. функционируя как полноценные субъекты рынка, они смогли обеспечить свою полную или частичную независимость от государственного финансирования. Преподаватели этих вузов начали получать зарплаты, которые позволяли им уже не выживать, а достойно обеспечивать свои семьи, и, главное, у них появились надежды на дальнейший рост материального благополучия, восстановление былого престижа профессии работника высшей школы.

Насколько данные надежды оправдались, показывают текущие доходы НПР. Показательно, что на сайте Министерства образования и науки РФ такой информации нет и никогда не было. В последнем ежегодном справочнике Росстата имеется информация только о среднемесячной зарплате работников образовательной сферы в целом (за 2016 г. она составила 28094 руб. [5]). По различным источникам, для высшей школы этот показатель на начало 2018 г. варьируется от 35 до 45 тыс. руб. (в удалённых от университетских и финансовых центров страны регионах – значительно меньше, 20–25 тыс. руб.). При этом, с одной стороны, последние полтора десятилетия наблюдается последовательное повышение уровня доходов НПР как частных, так и бюджетных вузов. С другой стороны, резко расширились и усилились регулирующие функции Минобрнауки в отношении всех учреждений профессионального образования, включая и частные. Новые требования к их как чисто образовательной, так и научной деятельности автоматически «легли на плечи» НПР, резко увеличив их реальную внеаудиторную (т.е.

фактически не оплачиваемую) нагрузку. Введение во многих университетах, получающих бюджетное финансирование, практики «эффективных контрактов» поставило заработок преподавателей в зависимость от ещё одного оценочного показателя – грантов, которые они самостоятельно должны находить и приносить своему работодателю. Последнее, кстати, весьма способствовало оттоку преподавателей из бюджетной сферы в негосударственные образовательные учреждения. В заключение описания современного этапа развития мотивации работников высшей школы автор считает возможным процитировать двух её представителей – доктора педагогических наук Л.Ф. Красинскую: «Есть все основания полагать, что главными факторами, убивающими трудовую мотивацию ППС, являются не только низкие зарплаты, к которым уже притерпелись, но и пренебрежение потребностями преподавателей на государственном уровне, бюрократизация деятельности высшей школы, неоправданное увеличение нагрузки, неэффективное внутривузовское управление» [6, с. 37] – и кандидата социологических наук И.П. Баранову: «Признаками кризиса профессиональной мотивации профессорско-преподавательского состава является тот факт, что мотивы, связанные со специфическими для высшей школы видами деятельности, к которым относится научно-исследовательская работа, общение с молодёжью и стремление к самообразованию, зачастую не входят в мотивационное ядро. Это влечёт за собой резкое снижение кадрового потенциала вуза и качества образования» [7, с. 336].

В таких условиях было бы логично предположить, что отечественные частные вузы, имеющие «полную свободу рук» в области оплаты труда преподавателей и достаточно высокий уровень доходов от реализации своих услуг, возьмут в качестве образца для подражания опыт зарубежных коллег. Вот уже многие де-

сятиялетия частные вузы в любой стране с исторически сложившейся рыночной экономикой поддерживают среднюю зарплату своего персонала на уровне 30–40% выше, чем в государственных университетах. В строгом соответствии с законом спроса и предложения это позволяет им привлекать наиболее компетентные и ответственные трудовые ресурсы с рынка труда, что и определяет лучшее качество профессионального образования. В результате выпускники этих вузов в глазах потенциальных работодателей имеют намного большую привлекательность, что и является важнейшим конкурентным преимуществом частного сектора на рынке образовательных услуг. Однако руководство большинства российских негосударственных учреждений высшего образования предпочло выбрать иной – не социально ориентированный, а чисто рыночный (точнее, «псевдорыночный») подход к решению рассматриваемой в статье проблемы. Сегодня их маркетологи осуществляют непрерывный мониторинг динамики зарплат всех категорий НПП, финансируемых из бюджета вузов, расположенных в соответствующем регионе. На основании полученной информации администрация устанавливает общий «потолок» зарплат преподавателей таким образом, чтобы они лишь чуть опережали должностные оклады и почасовые ставки в системе бюджетного образования. Далее эти предельные по конкретному частному вузу величины встраиваются в разнообразные схемы мотивации НПП, предполагающие, что получить максимально возможный заработок преподаватель может только при выполнении всего комплекса запланированных для него на год мероприятий – от выполнения учебной нагрузки до публикационной активности и иных форм внеаудиторной работы. При этом указанные схемы обладают и другими характерными особенностями, снижающими уровень мотивированности и лояльности персонала:

- во-первых, они работают только в одном направлении (максимальный размер совокупного заработка преподавателя может быть только уменьшен при невыполнении им соответствующих позиций плана или иных нарушениях; увеличения его за какие-либо индивидуальные достижения, выходящие за рамки плана, не предусматривается);

- во-вторых, эти схемы имеют строго унифицированный характер, т.е. дифференцируются лишь по категориям НПП (завкафедрой, профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель), что не позволяет реализовывать принцип индивидуального подхода к определению заработка преподавателя с учётом прежде всего его личной ценности для кафедры и вуза в целом;

- в-третьих, указанные схемы предполагают использование только двух из трёх основных инструментов экономической мотивации персонала (фиксированного оклада и доплаты к нему, но не премиальных выплат, которые в большинстве частных вузов сегодня используются лишь в отношении сотрудников аппарата управления);

- в-четвёртых, в данные схемы не заложен принцип, используемый как в советской высшей школе, так и в западных университетах, а именно резкая дифференциация в сумме заработка НПП различных профессиональных категорий (в результате разница в зарплате и в объёме годовой учебной нагрузки у профессора и доцента настолько мала, что большинство кандидатов наук просто не видят экономического смысла писать докторские диссертации);

- в-пятых, сам подход к организации мотивации НПП предполагает оплату лишь текущих фактически обеспеченных трудовых результатов; прежние заслуги перед работодателем, например статус ветерана, не только работающего в частном вузе с момента его основания, но и много сделавшего для его успешного закрепле-

ния на рынке, на заработок никакого влияния не оказывают.

По результатам проведённого анализа можно констатировать, что существующая сегодня практика оплаты труда преподавателей частных вузов не обеспечивает баланса экономических и социальных интересов сторон и отражает стремление работодателей к обеспечению лишь собственных рыночных интересов, т.е. получения от имеющихся НПР максимальной отдачи при минимизации расходов на их содержание. Не случайно информация о двух финансовых показателях – сумме доходов вуза непосредственно от образовательной деятельности и о размерах фонда оплаты труда персонала (в целом по организации и по НПР) – определяется сегодня администрацией любого негосударственного образовательного учреждения как «абсолютно конфиденциальные сведения», которые ни при каких обстоятельствах не должны стать известны его сотрудникам, за исключением особо доверенных лиц. Поэтому не только рядовые преподаватели, но и заведующие кафедрами могут лишь догадываться, какой процент обеспеченных с их непосредственным участием доходов возвращается им в форме зарплаты. Закономерным результатом такой мотивационной политики стали всё более чётко проявляющие себя негативные тенденции в поведении преподавателей, отнюдь не способствующие повышению качества результатов профессиональной, и прежде всего – педагогической, деятельности. Эти тенденции находят свое практическое отражение в *трёх возможных моделях их трудового поведения*.

Первая модель, характерная для трудового поведения старшего поколения НПР, предполагает реализацию принципа «*Ну дайте же спокойно дожить до пенсии!*». Окончательно уяснив для себя, что никакие дополнительные трудовые усилия не способны повлиять на принципиальное

увеличение их заработка, такие преподаватели продолжают вполне добросовестно исполнять свои обязанности перед работодателем, но уже не пытаются проявить каких-либо инициатив, полезных для повышения качества осуществляемого образовательного процесса (внедрять инновационные технологии обучения, разрабатывать авторские учебные курсы, писать учебники и пособия, активно передавать свой опыт молодым коллегам по кафедре). Тем более они не собираются повторять опыт уже фактически полностью ушедшей из жизни когорты «старой советской профессуры», работавшей в своём вузе до момента полной потери трудоспособности. При наличии хотя бы минимальных возможностей жить не только на мизерную государственную пенсию (например за счёт помощи от выросших и успешно реализовавших себя детей, доходов с приусадебного участка или сдаваемой в аренду квартиры) они увольняются сразу же по достижении пенсионного возраста, что является прямым следствием их не столько профессионального, сколько психологического выгорания. Здесь автор полностью согласен с д.э.н. Н.Б. Москвиной: «Речь идет о нарастающем отчуждении от профессии, от деятельности, которой много отдано, в которой что-то достигнуто и которую никак не хочется низводить до добросовестного выполнения требований, инструкций, ничего общего не имеющих с её сущностью» [8, с. 78–79].

Вторая модель, характерная в первую очередь для трудового поведения молодого и среднего поколения НПР, предполагает реализацию принципа «*Вы делаете вид, что нам платите, мы делаем вид, что на вас работаем!*». Придя к тем же выводам, что и их старшие коллеги по кафедре, но понимая, что до пенсии им ещё слишком далеко, такие преподаватели определяют нестандартную траекторию своего развития на рынке труда. При наличии должной мотивации такое развитие

осуществлялось бы ими в рамках системы высшей школы в целом и своего вуза в частности. Целью его должно было стать последовательное повышение ценности своего человеческого капитала для уже имеющегося работодателя (прежде всего – путём написания и защиты докторской диссертации, освоения новых востребованных на рынке дисциплин, роста публикационной активности). В ситуации же, когда разрыв в размерах совокупного заработка у профессора и доцента составляет 5–10 тысяч рублей, а в годовой плановой нагрузке – 50 часов, перспектива стать доктором наук уже не представляется для молодых НПР привлекательной, равно как и активизация педагогической и научной деятельности. Поэтому такие преподаватели начинают искать источники дополнительного заработка на стороне, и уже не по основной специальности, а в любом другом качестве, в зависимости от имеющихся компетенций (частный бизнес-консалтинг, репетиторство, обслуживание компьютеров и т.п.). За редким исключением подобное «неформальное совместительство» негативно отражается на эффективности трудовой деятельности преподавателя по основному месту работы. Причём чем выше будет доля его «побочного приработка» в суммарных доходах, тем в большей степени он будет стремиться минимизировать свои трудовые усилия именно как преподаватель соответствующего вуза. Поскольку за невыполнение плановых количественных параметров оценки его труда немедленно последуют экономические санкции со стороны работодателя, скорее всего, такая минимизация усилий будет выражаться именно в ухудшении качества преподавания.

Третья модель, характерная для преподавателей любого возраста, но «с продвинутым рыночным мышлением», предполагает реализацию принципа *«Если работодатель не хочет справедливо оплачи-*

вать твой труд, позаботься о себе сам! ». Результатом практической реализации этой, самой опасной модели является коррупция НПР, несущая угрозу главному фактору конкурентоспособности любого вуза – его репутации в глазах потребителей образовательных услуг, т.е. студентов. Учитывая, что за прямое вымогательство взятки полагается в том числе уголовная ответственность, коррупция преподавателей чаще проявляется в более безопасной для них, «скрытой» или «косвенной», форме, например навязываемого студентам частного репетиторства, «заказных» курсовых работ и дипломов.

В заключение аналитической части статьи констатируем, что реализация любой из трёх рассмотренных выше моделей трудового поведения плохо мотивированных преподавателей частных вузов объективно снижает качество их образовательных услуг, следовательно, и уровень конкурентоспособности.

Проектная часть

В данной части статьи формулируются и аргументируются рекомендации по изменению как общей политики, так и прикладных технологий экономической мотивации преподавателей частных вузов России. Будучи финансистом по базовому образованию, специалистом по управлению персоналом и прагматиком по складу мышления, автор далёк от мысли предлагать администрации этих образовательных учреждений одномоментно изменить свое мировоззрение и превратиться в убеждённых сторонников реализации принципа социальной ответственности бизнеса перед обществом и собственным персоналом. Тем более не предлагаются мероприятия по механическому увеличению средних зарплат НПР, например до уровня 150% от средней в бюджетных вузах или 200% от средней по региону. По идеологии хозяйственного поведения, в том числе – на внутрикорпоративном

рынке труда, частный вуз ничем не отличается от банка, торговой компании или адвокатской конторы. Любые инвестиции в персонал (или, как это принято сейчас определять в академическом сообществе, – в собственный человеческий капитал организации) в глазах его руководства должны быть экономически обоснованы, т.е. рентабельны.

На уровне *управленческих решений стратегического характера* руководителям частных образовательных учреждений предлагается вспомнить и использовать уже имеющийся в нашей стране опыт организации отношений внутрихозяйственного расчёта с производственными подразделениями, роль которых в высшей школе выполняют кафедры. Данные отношения предполагают, что общая сумма средств, предназначенная для оплаты труда производственного персонала (в нашем случае НПР), определяется исходя из имеющегося у каждого подразделения объёма загрузки в её стоимостном выражении. При этом руководители соответствующих подразделений получают право принимать непосредственное участие в установлении доплат к базовым должностным окладам своих подчинённых, исходя из их личной эффективности и индивидуального вклада в общие результаты работы. За администрацией сохраняется право контроля над соблюдением заведующими кафедрами общих для вуза правил организации оплаты труда НПР и право определять их собственные доплаты.

На уровне *управленческих решений тактического характера* предлагаются *два инновационных подхода* к организации основной оплаты труда и вознаграждений преподавателей. Первый подход реализуется на уровне вуза в целом, силами его финансовой службы и департамента, осуществляющего планирование учебной нагрузки по кафедрам и отдельным НПР. Суть инновации заключается во внедрении *нового механизма расчёта кафедр-*

ального фонда оплаты труда (далее – КФОТ). Сегодня он рассчитывается как сумма централизованно установленных должностных окладов с доплатами для всех членов соответствующей кафедры на планируемый период (месяц, семестр, учебный год). В результате ни деканы факультетов, ни заведующие кафедрами не имеют никаких возможностей повлиять на текущий заработок НПР и, следовательно, обеспечить эффективную трудовую мотивацию их участия в образовательном процессе вуза. В статье предлагается иная методика, ставящая размеры КФОТ в прямую зависимость от вклада конкретной кафедры в соответствующие финансовые результаты факультета или образовательного учреждения в целом.

Для внедрения этой методики все доходы вуза должны быть разделены на четыре группы:

- 1) доходы, к получению которых НПР не имели никакого отношения;
- 2) доходы от выполнения НИР по полученным грантам с привлечением НПР;
- 3) доходы от реализации объектов интеллектуальной собственности, созданной НПР;
- 4) доходы от реализации непосредственно образовательных услуг силами НПР.

Первая группа доходов может быть использована для оплаты труда менеджеров и специалистов аппарата управления и других подразделений вуза, методики расчёта которой выходят за рамки предметной области статьи. Вторая и третья группы доходов в расчет КФОТ не включаются, но непосредственно влияют на заработок преподавателей. В специальных корпоративных регламентах вуза указывается конкретный процент, который направляется на оплату труда либо конкретного научного коллектива (т.е. непосредственных исполнителей НИР по полученному гранту), либо конкретных НПР – авторов соответствующих учебников, учебных пособий, онлайн-курсов, других реализуе-

мых на внешнем рынке объектов интеллектуальной собственности. Начисленные по этому проценту суммы выплачиваются преподавателям на основании предварительно заключённых с ними договоров, увеличивая их основной заработок.

Последняя группа доходов рассчитывается как сумма поступлений от обучающихся по всем формам и программам обучения за расчётный семестр, отдельно по каждому факультету (а также при наличии таковых – и по другим структурным подразделениям вуза, осуществляющим образовательную деятельность – аспирантуре, центру профессиональной переподготовки, бизнес-школе и т.п.). Предварительно администрация вуза определяет процент отчислений на оплату труда НПП от выручки за реализацию соответствующих образовательных услуг (расчёт средств для оплаты труда других сотрудников образовательного учреждения в данной статье не рассматривается). При этом должны соблюдаться следующие методические требования:

- процент должен дифференцироваться в зависимости от программы обучения (бизнес-образование, аспирантура, магистратура, бакалавриат, среднее профессиональное образование): чем сложнее программа обучения, тем выше процент;

- процент (как и весь новый порядок оплаты труда НПП) должен быть абсолютно «прозрачным», т.е. фиксироваться в соответствующем корпоративном регламенте, например в «Положении о мотивации НПП вуза»;

- процент должен быть стабильным, т.е. неизменным в течение длительного времени, единственным основанием для его пересмотра может стать резкое изменение стоимости обучения по той или иной программе.

- далее сотрудниками финансовой службы вуза проводятся следующие расчёты – отдельно по каждой реализуемой в семестре программе:

- на основании учебного плана определяется общее количество часов, которые предусмотрены для одного обучающегося в течение расчётного семестра, и осуществляется их разбивка по всем изучаемым в семестре дисциплинам;

- рассчитывается сумма, причитающаяся всем НПП, участвующим в процессе обучения этих студентов в данном семестре, путём исчисления ранее установленного процента от общей суммы поступлений за оплату обучения от всех студентов факультета, обучающихся по конкретной программе;

- далее определяется сумма, причитающаяся конкретной кафедре для оплаты труда НПП, преподающих соответствующие дисциплины, предусмотренные учебным планом в расчётном семестре (пропорционально удельному весу часов по каждой дисциплине в общем за семестр количестве часов), отдельно по каждой из программ обучения;

- наконец, определяется итоговая сумма КФОТ, причитающаяся кафедре за расчётный семестр, с разбивкой её по учебным группам (потокам).

Второй предлагаемый подход реализуется на уровне как вуза в целом, силами его финансовой службы и HR-департамента, так и на уровне кафедр, силами их заведующих. Суть инновации заключается во внедрении *нового механизма экономической мотивации НПП*, основанного на использовании нескольких экономических инструментов. Первым из них выступают традиционные фиксированные должностные оклады, размер которых дифференцирован по должностным категориям сотрудников кафедры. При этом необходимо обеспечить больший, нежели есть сегодня, разрыв в размерах этих окладов. В частности, предлагаются следующие примерные пропорции:

- заведующий кафедрой – 1,0;
- профессор кафедры, доктор наук – 0,8;

- профессор кафедры, кандидат наук – 0,65;
- доцент кафедры, кандидат наук – 0,5;
- доцент кафедры без учёной степени – 0,45;
- старший преподаватель – 0,35;
- преподаватель – 0,3.

Несложно подсчитать, что в случае, если у преподавателя будет минимально возможный сегодня (исходя из реалий рынка труда) оклад в 20 тыс. руб., старший преподаватель будет иметь оклад в 25 тыс., доцент кафедры без учёной степени – 30 тыс., доцент кафедры, кандидат наук – 35 тыс., профессор кафедры, кандидат наук – 45 тыс., профессор кафедры, доктор наук – 55 тыс., а сам заведующий кафедрой около – 65 тыс. руб. При этом, по мнению автора, в частных вузах не стоит пользоваться возможностями, предоставленными Минобрнауки РФ, и назначать на должность доцента кафедры преподавателя без учёной степени, а на должность профессора кафедры – преподавателя с учёной степенью кандидата наук. Это предложение позволит резко повысить мотивацию НПР к защите сначала кандидатских, а потом докторских диссертаций (в чём очень заинтересован любой отечественный вуз, претендующий на статус «эффективного» в глазах министерства), поскольку получение такой степени сразу увеличивает оклад: в первом случае – на 40%, а во втором случае – уже почти на 60%.

В течение семестра все преподаватели кафедры получают причитающиеся им должностные оклады. После его окончания финансовая служба передаёт заведующим кафедрами информацию о фактически начисленной заработной плате по соответствующей кафедре и сумме КФОТ, оставшейся в их распоряжении. Она считается как разница между первоначально установленным фондом (с учётом вычетов из него в силу естественного выбытия студентов, полностью или частично не оплативших свое обучение в данном семестре)

и уже произведёнными выплатами из данного фонда в течение семестра в форме должностных окладов и расчётов с преподавателями, работающими на основании договоров ГПХ (исходя из установленных в них почасовых ставок). Фактически обеспеченная экономия КФОТ распределяется заведующим кафедрой между всеми НПР в *следующем порядке*.

В первую очередь *оплачивается переработка* (как разница между плановой и фактически выполненной нагрузкой), если она имела у штатных преподавателей. Отметим, что уже здесь должны быть внесены изменения в сложившийся сегодня порядок, при котором оплата переработки штатных НПР осуществляется по почасовым ставкам, устанавливаемым аналогично ставкам для преподавателей-«почасовиков» (например, для профессора – 500 руб., для доцента – 400 руб., старшего преподавателя – 350 и т.д.). Легко убедиться в том, что начисляемые таким образом суммы существенно ниже тех, которые причитались бы им по другой методике расчёта. Так, если годовая аудиторная нагрузка профессора составляет, например, 800 часов, а заработная плата 60000 руб., то стоимость часа плановой нагрузки будет около 750 руб. (60000 умноженные на 10 месяцев и делённые на 800). Соответственно, на каждом часе переработки он теряет 250 руб., треть причитающейся ему суммы. Таким образом, вместо повышенной на 50–100% оплаты труда, как того требует статья 152 ТК РФ¹, фактически имеет место её снижение минимум на 30%, что не может не вызывать нелицеприятной для администрации реакции НПР. По предлагаемому порядку оплата переработки должна осуществляться именно из расчёта фактической стоимости «аудиторного часа» конкретного преподавателя с повышающим коэффициентом 1,5.

¹ Трудовой кодекс РФ № 197-ФЗ от 30.12.2001 (в редакции от 31.12.2017), статья 152 «Оплата сверхурочной работы». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

Далее, 10–20% от оставшейся суммы КФОТ резервируется заведующим для *дополнительного вознаграждения лучших НПП кафедры* по итогам семестра. Основаниями для премирования могут служить:

- авторский учебник или научная монография, опубликованные в данном семестре и получившие высокую оценку Учёного (или Экспертного, если он имеется) совета вуза;
- научно-практическая конференция, проведённая кафедрой и организованная силами премируемого преподавателя;
- победа команды вуза под руководством премируемого преподавателя во всероссийской студенческой олимпиаде;
- другие результаты педагогической и научной деятельности премируемого преподавателя, способствующие росту авторитета кафедры и вуза в целом на рынке образовательных услуг.

Наконец, оставшуюся часть КФОТ рекомендуется распределять между её НПП в соответствии с методикой, основанной на расчёте *коэффициента личной эффективности преподавателя* (далее – КЛЭП). Автор не ставит своей задачей изложить полную методику таких расчётов, поскольку на неё будут влиять индивидуальные особенности конкретного вуза и даже кафедры. Ниже изложены лишь наиболее важные её элементы и условия применения.

1. При расчёте данного коэффициента целесообразно учитывать три основные составляющие профессиональной деятельности преподавателя:

- педагогическую составляющую, например преподавание эксклюзивной авторской дисциплины (ранее отсутствовавшей в учебных планах вуза), работа по авторскому учебнику, активное использование инновационных образовательных технологий (дидактические игры, тренинги, ситуационные практикумы, преподавание своей дисциплины на иностранном языке) и т.п.;
- учебно-методическую составляющую, отражающую качество и регулярное

обновление элементов УМК, разработанных конкретным преподавателем (рабочие программы, комплексы оценочных средств, Интернет-курсы и хендбуки, презентации и т.п.);

- научную составляющую (публикационная активность, руководство аспирантами и студенческими научными кружками, участие во внешних научных конференциях и т.п.).

При этом каждая из составляющих имеет свой «вес» в итоговом коэффициенте. Так, при его расчёте по формуле $K_{ЛЭП} = K_{преп.} + K_{умр} + K_{нир}$ по каждому из составляющих коэффициентов определяется единый для конкретного вуза диапазон с различным верхним порогом:

- Кпреп., отражающий степень эффективности НПП как преподавателя (0–2,5);
- Кумр., отражающий степень эффективности НПП как разработчика учебно-методического контента (0–1,5);
- Книр., отражающий степень эффективности НПП как учёного-исследователя (0–1,0).

Указанные в качестве примера диапазоны отражают научную позицию автора, в соответствии с которой в современном академическом сообществе существуют две категории работников с различными профессиональными приоритетами, а именно преподаватели высшей школы и учёные, занимающиеся фундаментальной и прикладной наукой. Естественно, что учёные могут, а в некоторых случаях и должны заниматься преподавательской деятельностью, но главным для них является именно научно-исследовательская работа (естественно, с публикацией её результатов). И напротив, преподаватель вуза должен прежде всего позиционироваться (соответственно, и оцениваться) как педагог и лишь потом как исследователь. Поэтому ситуация, когда на его совокупную зарплату публикационная активность (в бюджетных вузах, как уже отмечалось

выше, еще и обеспеченные им гранты) влияет едва ли не в большей степени, чем эффективность работы именно как педагога, представляется неприемлемой.

2. По итогам завершившегося семестра заведующий кафедрой рассчитывает КЛЭП каждому из своих подчинённых, проставляя вместо диапазона соответствующего составляющего коэффициента конкретное его значение, отражающее фактически обеспеченную эффективность конкретного направления их профессиональной деятельности.

3. Для самого руководителя кафедры КЛЭП рассчитывается деканом соответствующего факультета (по профильным кафедрам) или проректором по учебной работе (по остальным кафедрам). При этом целесообразно использовать четвертый составляющий коэффициент, а именно Каadm., отражающий степень эффективности рассматриваемой категории НПР уже как администраторов. В отличие от прочих коэффициентов, его верхним диапазоном является ноль, т.е. по решению вышестоящей инстанции суммарный коэффициент может только снижаться, если к этой стороне работы заведующего есть обоснованные претензии. За добросовестное исполнение своих обязанностей (Каadm. = 0) этот работник получает основной оклад, который выше, чем у остальных членов кафедры, плюс меньший объем учебной нагрузки.

4. На основании итоговых значений КЛЭП, определённых для всех сотрудников кафедры, осуществляется расчёт их доли в оставшейся сумме КФОТ.

Пример такого расчёта приведен ниже.

Исходные данные для расчёта:

- на кафедре N работают шесть преподавателей, КЛЭП которых по итогам расчётного семестра составляют соответственно 4,5; 4,2; 3,1; 2,8; 2,3; 0,6 (автор намеренно использовал максимально большой разброс в рамках предельно возможного здесь общего диапазона – 5,0);

- подлежащий распределению фактический остаток КФОТ составляет 1 млн. руб. (для простоты расчётов).

Расчёт осуществляется в следующем порядке:

- суммируются значения фактически определённых КЛЭП всех членов кафедры (в итоге 17,5);

- фактический остаток КФОТ делится на полученную величину (1000000 руб. : 17,5 = 57143 руб. на один балл коэффициента);

- полученная сумма умножается на КЛЭП членов кафедры, что даёт им доплату по итогам семестра в сумме 257143 руб., 240000 руб., 177142 руб., 160000 руб., 131429 руб. и 34286 руб. соответственно.

Несложно подсчитать, что при указанных выше размерах должностных окладов НПР условного вуза доплата к основному заработку преподавателя в зависимости от его личной эффективности будет колебаться от одного до четырёх месячных окладов (не считая возможных дополнительных выплат за выполненные НИР по полученным грантам, авторские вознаграждения за созданные продукты интеллектуальной собственности), что обеспечивает реальный мотивирующий эффект.

5. При использовании предлагаемого механизма целесообразно соблюдать следующие общие методические требования:

- результаты расчётов итоговых значений КЛЭП для всех членов кафедры её заведующий должен огласить на специальном заседании, подводящем итоги завершившегося семестра, и обязательно до момента передачи соответствующих сведений в бухгалтерию для последующего начисления и выплаты причитающихся сумм;

- на этом заседании заведующий кафедрой должен не просто назвать КЛЭП каждого из своих подчинённых, но и аргументированно объяснить, какими факторами он руководствовался при определении каждого из трёх составляющих (промежуточных) коэффициентов;

■ для предотвращения возможных конфликтов между руководством и НПП кафедр очень желательна разработка унифицированной для вуза методики расчётов КЛЭП, что могут сделать как сотрудники его HR-департамента, так и приглашённые HR-консультанты (но в любом случае к согласованию такой методики должны быть привлечены все заведующие кафедрами);

■ для предотвращения ухудшения психологического климата в трудовом коллективе вуза в силу потенциально возможных конфликтов между заведующими и другими НПП кафедр с различной нагрузкой, в вузе должен реализовываться принцип «чёрного конверта», предполагающего, с одной стороны, публичность общего порядка мотивации НПП, их базовых должностных окладов, но, с другой стороны, строгую конфиденциальность информации о любых фактически произведённых выплатах сверх этих окладов.

Заключение

Сформулированные в статье рекомендации не могут, естественно, рассматриваться в качестве единственно возможного направления совершенствования политики отечественного частного вуза в области мотивации его педагогического персонала. Однако, по мнению автора, при правильной реализации их в конкретных методиках и регламентах, а также при профессионально организованном процессе внедрения они способны принципиально изменить отношение НПП к исполнению своих служебных обязанностей и к работодателю в целом. Основное достоинство отношений внутрихозяйственного расчёта (отношения внутрихозяйственной аренды к технологической специфике деятельности образовательных учреждений, к сожалению, абсолютно не адаптируемы) заключается в том, что они обеспечивают пусть относительный, но все же *баланс*

интересов своих участников на всех четырёх уровнях управления:

■ с позиции *интересов всей отечественной высшей школы* эти отношения способствуют повышению качества национального высшего профессионального образования в целом и самого профессионального статуса его работников на российском рынке труда;

■ с позиции *интересов администрации конкретного вуза* эти отношения способствуют повышению уровня его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг за счёт обеспечения их высокого качества и общей продуктивности труда НПП;

■ с позиции *интересов заведующих кафедрами вуза* эти отношения способствуют повышению качества человеческого капитала возглавляемых ими подразделений за счёт возможности обеспечить эффективную мотивацию процесса повышения уровня профессиональной компетентности, ответственности и лояльности НПП;

■ наконец, с позиции *интересов НПП вуза* эти отношения обеспечивают возможность любому из преподавателей реально влиять на размеры своего текущего и перспективного заработка при повышении общей прозрачности мотивационной политики работодателя, следовательно, и уровня доверия к нему.

Остаётся лишь заключить, что в случае, если руководители частных вузов России сумеют провести соответствующие реформы в стратегии и тактике мотивации своих НПП, администрация государственных вузов будет просто вынуждена последовать их примеру.

Литература

1. Алавердов А.Р. Эволюция стратегических подходов к мотивации профессорско-преподавательского состава отечественных образовательных организаций высшего образования // Высшее образование в России. 2015. № 5. С. 45–53.

2. *Торгашев В.А.* Что имели не ценили, потеряли ... плакали. URL: <http://greenkomitet.ru/forum/blogs/ratcatcher-47-next.htm>
3. Статистический справочник ЦСУ СССР о развитии народного хозяйства СССР в 1920-х – 1955 гг. (РГАЭ. Ф. 1562. Оп. 41. Д. 113. Л. 1–291).
4. СССР в цифрах в 1975: краткий статистический сборник / Центр. стат. упр. при Совете Министров СССР. М., 1976. 238 с.
5. Росстат: онлайн-сборник «Россия в цифрах». Вып. 2017 года. URL: <https://nangs.org/analytics/rosstat-onlajn-sbornik-rossiya-v-tsifrakh-vypusk-2017-goda-pdf>
6. *Красинская Л.Ф.* Модернизация, оптимизация, бюрократизация ... Что ожидает высшую школу завтра? // Высшее образование в России. 2016. № 13. С. 73–82.
7. *Баранова И.П.* Мотивация дисциплинарных отношений работников вуза // Сборник опубликованных научных работ кафедры Управления человеческими ресурсами: Сб. статей. М.: Ун-т «Синергия», 2014. С. 336–343.
8. *Москвина Н.Б.* Профессиональная деятельность преподавателя вуза: проблема разрушения смыслов // Высшее образование в России. 2014. № 12. С. 36–42.

Статья поступила в редакцию 25.01.18

Принята к публикации 14.02.18

Paradoxes in The Approach to Faculty Remuneration in Private Universities

Ashot R. Alaverdov – Dr. Sci. (Economics), Prof., Chief of Department of Human Resource Management, e-mail: AAlaverdov@synergy.ru, SPIN-code: 9148-6051

University “SYNERGY”, Moscow, Russia

Address: 2, Izmailpyskiy val, Moscow, 105318, Russian Federation

Abstract. The article discusses the existing practice of faculty remuneration in private universities and the possible directions of its improvement. The author substantiates the thesis that this category of institutions of higher professional education, instead of implementing innovative and truly effective technologies to motivate faculty staff uses “pseudo market” approach – to keep their average earnings at a level slightly higher than the same level in state universities. The negative consequence of this strategic approach is personnel demotivation and decrease of loyalty level because the remuneration schemes are unified and do not permit to take into consideration teacher’s individual achievements. The analysis shows that the existing faculty remuneration practice doesn’t ensure the balance between economic and social interests. The employers strive to get maximum efficiency from the faculty staff at minimal costs. The paper shows three possible models of faculty behavior in these conditions. All these models demonstrate personnel demotivation, which causes the loss of education quality. The paper gives recommendations for changing both the strategy and tactics of motivation of private universities faculty based on the implementation of self-financing approach and the calculation of the ratio of teacher’s personal effectiveness.

Keywords: private university, faculty remuneration, human resource strategy, University Department, competence approach in education, ratio of teacher’s personal efficiency, personnel motivation scientific and pedagogical workers

Cite as: Alaverdov, A.R. (2018). [Paradoxes in the Approach to Faculty Remuneration in Private Universities]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. Vol. 27, no. 3, pp. 70-84. (In Russ., abstract in Eng.)

References

1. Alaverdov, A.R. (2015). [Evolution of Strategic Approaches to Motivation of the University Teaching Staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 5, pp. 45-53. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Torgashev, V.A. *Chto imeli ne tsenili, poteryali ... plakali* [What We Did Not Value, We Have Lost and Now Are Crying]. Available at: <http://greenkomitet.ru/forum/blogs/ratcatcher-47-next.htm> (accessed 04.02.18)
3. *Statisticheskij spravochnik CSU SSSR o razvitii narodnogo hozjajstva SSSR v 1920-b – 1955 gg.* [Statistical Yearbook of the CSO of the USSR about the Development of the National Economy of the USSR in the 1920s – 1955] (RGAE. F. 1562. Op. 41. D. 113. L. 1-291).
4. *SSSR v tsifrakh v 1975: kratkii statisticheskii sbornik* [USSR in Figures in 1975: Short Statistical Book. Central Statistical Department at the Council of Ministers of the USSR. Moscow, 1976. 238 p.
5. *Rosstat: onlajn-sbornik «Rossija v cifrah»* [Rosstat: The Online Collection “Russia in Figures”. 2017. Available at: <https://nangs.org/analytics/rosstat-onlajn-sbornik-rossiya-v-tsifrakh-vypusk-2017-goda-pdf>
6. Krasinskaya, L.F. (2016). [Modernization, Optimization, Bureaucratization ...What Awaits Higher School Tomorrow?]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 3, pp. 73-82. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Baranova, I.P. (2014). [Motivation and Disciplinary Relations between University Employees]. In: Collection of Scientific Works of the Department of Human Resource Management. Moscow Financial-Industrial University “Synergy”. Pp. 336-343.
8. Moskvina, N.B. (2014). [Higher School Teacher’s Professional Activity: Problem of the Destruction of Meanings]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* = Higher Education in Russia. No. 12, pp. 36-42. (In Russ., abstract in Eng.)

The paper was submitted 25.01.18

Accepted for publication 14.02.18

Сведения для авторов

К публикации принимаются статьи с учетом профиля и рубрик журнала объемом до 0,8 а.л. (30 000 знаков), в отдельных случаях по согласованию с редакцией — до 1 а.л. (40 000 знаков).

Оригинал статьи должен быть представлен в формате Document Word 97-2003 (*.doc), шрифт — Times New Roman, размер шрифта — 11, интервал — 1,5). Наименование файла начинается с фамилии и инициалов автора. Таблицы, схемы и графики должны быть представлены в формате MS Word и вставлены в текст статьи.

Рукопись должна содержать следующую информацию на русском и английском языках:

- сведения об авторах (ФИО полностью, ученое звание, ученая степень, должность, название организации с указанием полного адреса и индекса, адрес электронной почты);
- название статьи (не более шести–семи слов);
- аннотация (не менее 250–300 слов, или 20–25 строк);
- ключевые слова (5–7);
- библиографический список (15–20). Пристатейный список литературы на латинице (References) должен быть оформлен согласно принятым международным библиографическим стандартам. В целях расширения читательской аудитории рекомендуется включать в список литературы зарубежные источники. *Важно:* при оформлении References имена авторов должны быть в оригинальной транскрипции (не транслитом!), а название источника — в том виде, в каком он был опубликован.