

2. *Obrazovanie v Rossiiskoi Federatsii: 2007. Statisticheskii sbornik* [Education in the Russian Federation: 2007. Statistical Yearbook]. Moscow: HSE Publ., 2007, 131 p. (In Russ.)
3. Khalin V.G. (2011) [Financing higher education in Russia: Status and Prospects]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Herald of St. Petersburg State University]. Ser. 5, issue 1, pp. 47-53. (In Russ., abstract in Eng.)
4. *Obrazovanie i obschestvo: gotova li Rossiya investirovat' v svoe budushchee? Doklad obschestvennoi palaty Rossiiskoi Federatsii ot 21 sentyabrya 2007 goda* [Education and Society: is Russia ready to invest in its future? Report of the Public Chamber of the Russian Federation on September 21, 2007]. Available at: [http://www.oprf.ru/files/tcp\\_ip/doklad\\_s\\_oblozhkoi.pdf](http://www.oprf.ru/files/tcp_ip/doklad_s_oblozhkoi.pdf) (In Russ.)
5. Kurbatova M.V., Levin S.N. (2013) [Effective contract in higher education of the Russian Federation: Theoretical approaches and features of institutional design]. *Zburnal institutional'nykh issledovaniy* [Journal of institutional studies]. Vol. 5, no. 1, pp. 55-80. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Borovskaya M.A., Masych M.A., Shevchenko I.K. (2013) [Effective contract system to stimulate scientific and pedagogical workers]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia]. No. 5, pp. 13-20. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Balatsky E.V. (2014) [Depletion of academic rents]. *Mir Rossii* [World of Russia]. No. 3, pp. 150-171. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Andrushchak G. *Zarabotnaya plata rabotnikov vuzov i osobennosti vnedreniya «effektivnogo kontrakta»* [Wages of employees of universities and peculiarities of the introduction of effective contract]. Available at: <http://минобрнауки.рф/пресс-центр/4755> (In Russ.)
9. Khalin V.G. (2013) [Systems of Remuneration and Academic Contracts for University Professors in the University of California, Los Angeles (UCLA) and St. Petersburg State University]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Herald of St. Petersburg State University]. Ser. 5, issue 3, pp. 95-109. (In Russ., abstract in Eng.)
10. Kuzminov Y. (2011) [Academic community and academic contracts: recent challenges and responses]. In: Yudkevich M. (ed). *Kontrakty v akademicheskom mire* [Contracts in academic world]. Moscow: HSE Publ., 392 p. (In Russ.)
11. Salmi J. *Sozdanie universitetov mirovogo klassa* [Creating world-class universities]. Moscow: Ves' Mir Publ., 2009. 132 p. (In Russ.)

*The paper was submitted 20.03.15.*

---

## ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ В ВУЗЕ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ

**ПОСТНИКОВ Сергей Николаевич** – канд. физ.-мат. наук, доцент, начальник учебно-методического управления, Томский государственный архитектурно-строительный университет. E-mail: psntomsk@gmail.com

**АНДРИЕНКО Алена Васильевна** – канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры управления образованием, Национальный исследовательский Томский государственный университет. E-mail: alena\_and@mail.ru

*Аннотация.* В статье детально описывается механизм внедрения эффективного контракта для профессорско-преподавательского состава в конкретном вузе – от планирования мероприятий до результатов оценки эффективности деятельности ППС. Рассмотрена структура матрицы показателей эффективности деятельности преподавателей. Введены категории должностей, дана их оценочная шкала.

*Ключевые слова:* профессорско-преподавательский состав, эффективный контракт, эффективность деятельности, показатели эффективности

Эффективный контракт привлекает в последнее время самое пристальное внимание образовательного сообщества России. Это неудивительно, поскольку он позволяет привести в соответствие заработную плату научно-педагогических работников и результативность их деятельности. Требование перехода на эффективный контракт законодательно закреплено в следующих документах:

- программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы (утверждена распоряжением Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р);

- план мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р).

Не случайно поэтому мы стали свидетелями целого ряда публикаций, посвященных этой тематике (см. напр., [1–8]). В них с достаточной полнотой рассматривается суть эффективного контракта, принципы, заложенные в его основу, уровни реализации, нормативная база и прочие важные концептуальные вопросы. Однако вузы в процессе непосредственного внедрения эффективного контракта сталкиваются с трудностями совсем иного плана, лежащими исключительно в практической плоскости: от планирования перехода до особенностей непосредственной реализации комплекса мероприятий. Также нет никаких данных о результатах реального внедрения этого механизма. Иными словами, испытывается острый недостаток описания конкретных практик внедрения эффективного контракта.

Настоящая работа в некотором смысле ликвидирует этот пробел, поскольку достаточно подробно описывает весь цикл внедрения эффективного контракта в одном

из вузов СФО (далее – «вуз N») – от плана мероприятий, принципов формирования показателей до результатов оценки эффективности работы профессорско-преподавательского состава.

Прежде всего, следует сказать, что эффективный контракт в нашем случае не является системой материального стимулирования. Он оценивает эффективность работы преподавателя в целом, и от результата такой оценки зависит его заработная плата.

Для того чтобы эффективный контракт действительно являлся инструментом, стимулирующим весь ППС к эффективной работе, необходимо организовывать его внедрение с привлечением сотрудников и проведением согласования на каждом ключевом этапе. В противном случае руководство вуза будет не застраховано от непонимания и недовольства персонала, что может привести к обратному результату – понижению эффективности. Поэтому процесс внедрения эффективного контракта является довольно длительным, и разумно проводить его в течение учебного года. *Представим план мероприятий*, которые были (и еще будут) реализованы в вузе N.

1. *Начало сентября.* Создается рабочая группа по организации перехода ППС вуза на эффективный контракт, куда могут входить представители ректората (например, первый проректор, проректоры по науке и учебной работе) и задействованные в процессе начальники управлений (правового, кадрового, учебного, научного, планово-экономического). Утверждается план перехода, который доводится до сотрудников вуза через постановление или решение Ученого совета.

2. *С 1 сентября по 31 декабря.* Разработка, согласование и утверждение показателей эффективности деятельности ППС. Ответственный исполнитель – начальник учебно-методического управления. Это наиболее трудоемкий этап, поскольку

в нем задействованы все руководители учебных структурных подразделений. Сначала ответственный исполнитель представляет на ректорате общие подходы к формированию показателей, получает одобрение и распоряжение о начале этого этапа. Разработанные исполнителем показатели проходят впоследствии ряд согласований и корректировок на уровне ректората, среди директоров учебных институтов, в деканском корпусе, среди заведующих кафедрами и руководителей образовательных программ и т.д.

В ряде случаев прийти к общему мнению довольно проблематично, и в таких ситуациях роль последней инстанции выполняет ректорат, который своим постановлением ставит точку в обсуждении и утвержденные показатели используются без изменений во всех последующих мероприятиях.

3. *Январь*. Проводится пилотный проект по оценке эффективности ППС, а именно, каждый преподаватель заполняет матрицу показателей, высланную ему по почте в виде Excel-файла или размещенную в личном кабинете, и передает ее в рабочую группу. Члены последней сопровождают этот процесс, консультируя по необходимости структурные подразделения и отдельных сотрудников. На этом этапе подтверждающие документы не требуются, сбор сведений идет по предыдущему календарному году. (Матрица показателей будет описана нами ниже).

4. *Февраль*. Оценка результатов пилотного проекта, финансовый анализ структуры заработной платы. Ответственный исполнитель – начальник планово-финансового управления.

5. *Март*. Принимается Положение об эффективном контракте, в котором отражены все аспекты перехода ППС на эффективный контракт, прописана процедура, представлена новая система оплаты труда. Ответственный исполнитель – начальник правового управления.

6. *Апрель*. Создание оценочной комиссии. Ее состав формируется из рабочей группы, поскольку члены последней уже владеют всем кругом вопросов. Возглавляет комиссию проректор, состав утверждает приказом ректора.

7. *Май*. Оценка эффективности деятельности ППС. Процедура проводится аналогично пилотному проекту с двумя отличиями: сведения собираются за учебный год, и каждый указанный преподавателем индикатор должен быть документально подтвержден.

8. *Июнь*. Работа оценочной комиссии. Представленные в комиссию документы проверяются, подводятся итоги, которые закрепляются протоколом. С преподавателем заключается эффективный контракт на следующий учебный год. Ответственный исполнитель – начальник управления кадров.

Такова общая картина перехода на эффективный контракт. Теперь вернемся к началу и подробно рассмотрим структуру матрицы показателей эффективности деятельности преподавателей и их оценку (табл. 1). В основу такой оценки положены следующие соображения.

1. Существует несколько видов деятельности ППС, а именно: учебная, методическая, научная и репутационная.

2. Разные виды деятельности в рамках стратегии вуза могут иметь разный приоритет, который определяется долевым коэффициентом, который фиксируется руководством на определенный период, но может изменяться при необходимости. В нашем случае коэффициенты выбраны следующим образом:

- ◆ учебная деятельность – 0,2;
- ◆ методическая деятельность – 0,2;
- ◆ научная деятельность – 0,4;
- ◆ репутационная деятельность – 0,2.

Сделаем два замечания. Во-первых, это долевыми коэффициенты, то есть их сумма должна составлять единицу. Во-вторых, это не доля времени и усилий, которые должен

Таблица 1

## Матрица показателей деятельности ППС

Вес	1-й уровень	Баллы	2-й уровень	Баллы	3-й уровень	Баллы
Учебная	Проведение занятий по учебному плану в объеме, соответствующем доле ставки, – 1 балл		Руководство ВКР студентов – за первые две по 1 баллу и +0,2 за каждую последующую, работа в составе ГЭК (в том числе по проверке работ ЕГЭ) – 2 балла		Руководство ВКР, занявшей призовое место (1–3) на российском или международном конкурсе, – 3 балла, руководство магистерской диссертацией – 3 балла за одну и +0,2 за каждую последующую	
	Организация самостоятельной работы студентов в рамках учебных занятий – 1 балл		Разработка и реализация интерактивных форм проведения занятий или практической деятельности в профессиональной сфере – 2 балла		Чтение авторского курса (курса, читаемого впервые) с опубликованием или размещением в системе дистанционного обучения – 3 балла	
Методическая	Разработка методических указаний для студентов, повышение образовательных мероприятий со студентами – 1 балл		Издание учебника или учебно-методического пособия за предшествующие 3 года – 2 балла за каждый		Издание учебника или учебно-методического пособия с грифом Минобрнауки России или УМО за предшествующие 3 года – 3 балла за каждый	
	Составление рабочих программ дисциплин, включая фонды контрольно-оценочных средств, – 1 балл за одну и +0,2 за каждую последующую		Разработка и размещение в системе дистанционного обучения учебных комплексов – 2 балла за каждый		Разработка программы дополнительного профессионального образования, авторского методического семинара (с опубликованием или размещением на сайте) – 3 балла	
	Повышение квалификации (не менее 72 часов) – 1 балл		Членство в методическом совете (участие в методическом семинаре) структурного подразделения – 2 балла		Руководство методическим советом (методическим семинаром) структурного подразделения – 3 балла	
Научная	Формирование документации по основной образовательной программе – 1 балл		Открытие новой основной образовательной программы – 2 балла		Руководство основной образовательной программой, открытие нового направления подготовки – 3 балла	
	Подготовка студентов, отмеченных почетными грамотами на конференциях, – 1 балл за одну и +0,2 за каждую последующую		Подготовка студентов-призеров олимпиад, смотров, конкурсов регионального уровня – 2 балла		Подготовка студентов-призеров олимпиад, смотров, конкурсов российского и международного уровня – 3 балла	
	Публикация в журналах и сборниках, индексируемых РИНЦ, – 1 балл за первую и +0,2 за каждую последующую		Публикация в журналах перечня ВАК – по 1 баллу за две первые и +0,2 за каждую последующую		Публикация в WoS, Scopus – по 3 балла за каждую	
	Исполнитель в грантах, программах, договорах с объемом не менее 70 тыс. руб. на исполнителя – 1 балл		Руководитель или ответственный исполнитель гранта (кроме РФФИ, РГНФ, РНФ), программы, договора с объемом не менее 70 тыс. руб. на исполнителя – 2 балла		Руководитель (6 баллов) или ответственный исполнитель (3 балла) грантов РФФИ, РГНФ, РНФ	

Окончание таблицы 1

Репутационная	0,2	Руководство НИР студентов с публикацией материалов – 1 балл за первую и +0,2 за каждую последующую		Получение патента на полезную модель – по 2 балла за каждый		Получение патента на изобретение за предыдущие 3 года – по 3 балла за каждый
		Индекс Хирша в пределах (1-3) – 1 балл		Индекс Хирша в пределах (4-7) – 2 балла		Индекс Хирша 8 и выше – 3 балла
		Участие на Всероссийской или международной конференции, семинаре, школе с изданием сборника докладов – 1 балл за первую и +0,2 за каждую последующую		Издание монографии за предыдущие 3 года – по 2 балла за каждую		Руководство защищенной диссертацией (за предыдущие 3 года) – 3 балла за каждую кандидатскую, 6 баллов – за каждую докторскую, при защите в срок – 6 баллов за кандидатскую, 9 баллов за докторскую
		Отзывы на диссертации – 1 балл		Оппонирование диссертаций – по 2 балла за каждое		Членство в диссертационном совете, участие в оргкомитете конференции, проводимой по гранту, – 3 балла
		Лауреатство, звания, членство, премии и награды и т.п. на региональном уровне – 1 балл		Лауреатство, звания, членство, премии и награды и т.п. на российском уровне – 2 балла		Лауреатство, звания, членство, премии и награды и т.п. на международном уровне – 3 балла
		Создание и активное сопровождение личного блога/сайта – 1 балл		Экспертная деятельность в научных журналах, участие в жюри региональных конкурсов – 2 балла		Участие в редколлегиях научных журналов, участие в жюри российских конкурсов – 3 балла
		Работа по привлечению абитуриентов (по представлению приемной комиссии) – 1 балл		Работа по привлечению абитуриентов на целевую подготовку и победителей олимпиад (по представлению приемной комиссии) – 2 балла		Приглашение для чтения курса или руководства ГЭК в стороне вузы (Россия – 3 балла, СНГ – 6 баллов, международные – 9 баллов)
		Участие в проекте или направлении деятельности в комплексной программе развития – 1 балл		Руководство проектом или направлением деятельности в комплексной программе развития – 2 балла		Участие в работе руководящих органов профессиональных общественных организаций и объединений – 3 балла
		Представление заведующего кафедрой – 1 балл		Представление декана, директора, начальника управления – 2 балла		Представление ректора – 3 балла

тратить преподаватель на тот или иной вид деятельности, а ее ценность на данном этапе стратегического развития вуза. Изменится стратегия, изменятся и коэффициенты.

3. Каждый вид деятельности может выполняться на различных уровнях. Например, методическое обеспечение учебного процесса можно осуществлять по-разному: кто-то пишет методички, кто-то пособия, а кто-то – учебники с грифом УМО. Очевидно, и оцениваться эти уровни должны по-разному.

4. При оценке эффективности деятельности преподавателя должна учитываться любая его работа на благо университета.

5. Должен быть реализован принцип «от каждого – по способности». Иначе говоря, преподаватель должен приносить максимальную пользу университету на том поприще, где он наиболее эффективен. Это позволяет учесть индивидуальные особенности и стремления сотрудника.

6. Уровень выполнения деятельности определяется конкретными, измеряемыми действиями, результатами и достижениями, совокупность которых и представляет собой матрицу показателей.

*Сделаем некоторые пояснения.*

Если в показателе идет перечисление индикаторов через запятую, результаты суммируются. Например, если я руководил выпускной квалификационной работой (ВКР), занявшей в текущем учебном году призовое место на российском конкурсе, а также руководжу двумя магистерскими диссертациями, в соседней графе «Баллы» я должен поставить оценку 6,2. Возможно, несколько сомнительным выглядит неравномерность оценки в случае нескольких ВКР (по баллу за две первые, потом только по 0,2), однако тем самым мы стремимся стимулировать коллектив кафедры к более равномерному распределению нагрузки.

В случае, когда критерии перечисляются через союз «или», учитывается один из них. Цель, с которой это сделано, покажем на примере показателя учебной деятельно-

сти второго уровня «Разработка и реализация интерактивных форм проведения занятий или практическая деятельность в профессиональной сфере». Индикатор стимулирует штатных преподавателей к совершенствованию методики преподавания. Но вряд ли разумно требовать этого от производителя, привлекаемого к учебному процессу. Его опыт и знания имеют методическую ценность сами по себе. Далее, мы вынуждены были оценивать разработку методических указаний в целом, а не каждую в отдельности. В противном случае мы можем столкнуться с валом двух-трехстраничных методичек низкого качества.

Критерий по объему грантов и хоздоговоров в 70 тыс. руб. на исполнителя взят из показателей, используемых при мониторинге эффективности вузов. Наконец, такие индикаторы, как «Представление» руководителя основной образовательной программы, приемной комиссии, заведующего кафедрой и пр., ограничиваются квотой в зависимости от численности структурного подразделения. Эти критерии необходимы, поскольку, во-первых, при всем желании невозможно учесть все виды работ, выполняемых преподавателями вузов, а во-вторых, это позволяет учесть субъективное мнение руководителей.

*Определимся с оценочной шкалой.* Прежде всего, для более объективной оценки необходимо ввести категории должностей. Наиболее разумно, на наш взгляд, использовать три категории для профессоров и доцентов и две – для старшего преподавателя. Интервалы баллов, соответствующих той или иной должности, зададим следующим образом.

Минимум, что должен делать ассистент, – проводить занятия и разрабатывать методические указания. Это дает нижнюю границу (0,4). Верхняя граница подразумевает, что, помимо перечисленного, он публикуется в журналах РИНЦ, участвует в конференциях, ведет блог и является исполнителем гранта или хоздоговора. Ре-

зультат – 1,8. Интервал [0,4; 1,8) определяет должность ассистента. Таким образом, если преподаватель получил оценку своей эффективности в этих пределах, он работает как ассистент. Верхняя граница для ассистента является в то же время нижней для старшего преподавателя. А верхняя, равная 4,8, подразумевает выполнение по минимуму всех критериев первого уровня. Верхнее пороговое значение для доцента (15,6) дает выполнение критериев первого и второго уровня (кроме индекса Хирша). Аналогичное значение для профессора (32,8) достигается при минимальном выполнении всех критериев матрицы показателей. Это значение нужно только для определения категорий должности профессора, после этого верхняя граница не фиксируется (табл. 2).

Оценка эффективности деятельности ППС проводилась в вузе N именно по этой шкале (табл. 3).

Как видно из представленных данных,

картина весьма ожидаемая и довольно типичная для большинства российских вузов. Есть профессора, которые работают как «слабые» доценты, но есть и доценты уровня профессоров. Вообще, в многочисленном доцентском корпусе разброс наиболее широк – от профессоров до ассистентов. У старших преподавателей заметно превалирование слабых результатов, тогда как за ассистентов можно порадоваться – большая часть из них «переросла» занимаемую должность. Напоминаем, что это результаты пилотного проекта. Но надо думать, что уже при официальной оценке эффективности картина принципиально не изменится.

*Дальнейшие шаги следующие.* Планово-финансовое управление определит фиксированную величину заработной платы для всех должностей и категорий. При попадании преподавателя в «свою» группу (профессор – в «профессора», доцент – в «доценты» и т.д.) он будет получать зар-

Таблица 2

Оценочная шкала должностей

Должность	Категория	Интервал
Профессор	1-я	> 23
	2-я	[18,5; 23,0)
	3-я	[14,0; 18,5)
Доцент	1-я	[10,9; 14,0)
	2-я	[7,8; 10,9)
	3-я	[4,8; 7,8)
Старший преподаватель	1-я	[3,3; 4,8)
	2-я	[1,8; 3,3)
Ассистент		[0,4; 1,8)

Таблица 3

Результат оценки эффективности

Согласно штатному расписанию	Распределение согласно оценке эффективности по должностям и категориям									
	Профессор			Доцент			Ст. преподаватель		Ассистент	
	1 кат.	2 кат.	3 кат.	1 кат.	2 кат.	3 кат.	1 кат.	2 кат.		
Профессор	63	10	11	18	16	3	5	-	-	
Доцент	250	-	1	5	15	41	129	42	15	2
Ст. преп.	128	-	-	-	-	2	24	29	41	32
Ассистент	36	-	-	-	-		2	5	13	16
ИТОГО	477	10	12	23	31	46	160	76	69	50
		45			237			145		50

плату соответствующей категории. В случае если преподаватель работает лучше, например, доцент показал результаты профессора третьей категории, то, оставаясь на ставке доцента, он будет получать, как профессор третьей категории через стимулирующие выплаты. Если же показанные результаты слабы, преподавателю назначается низшая категория, соответствующая его должности, и выносится предупреждение: если через год низкие результаты повторятся, его дело будет передано в аттестационную комиссию и будет поставлен вопрос о соответствии занимаемой должности.

Таким образом, в настоящей работе впервые подробно описан конкретный опыт разработки методики перехода ППС на эффективный контракт и представлены результаты ее реализации в реальном вузе.

#### Литература

1. Боровская М.А., Масыч М.А., Шевченко И.К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. №5. С. 13–20.
2. Васильева О.Г. Эффективный контракт для высшей школы // Совет ректоров. 2013. №5. С. 20–24.
3. Галиковский А.Г. Система эффективного контракта и ее значение для высшей школы // Совет ректоров. 2013. №10. С. 12–18.
4. Гурьянова С.Ю. Эффективный контракт – основа результативного обучения // Качество. Инновации. Образование. 2013. №8(99). С. 10–16.
5. Кравцова А. Эффективный контракт – цель или результат? // Качество образования. 2014. №5. С. 27–31.
6. Кузьминов Я. Академическое сообщество и академические контракты: вызовы и ответы последнего времени. Контракты в академическом мире. М.: Изд. дом ВШЭ, 2011. 392с. С. 13–30.
7. Курбатова М.В., Левин С.Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Journal of Institutional Studies. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.
8. Уракова Е.В. «Эффективный контракт»: правовая регламентация и первые итоги // Академический вестник. 2014. №4(30). С. 154–160.

Статья поступила в редакцию 08.03.15.

#### EFFECTIVE CONTRACT IN HIGHER SCHOOL: THE IMPLEMENTATION PRACTICE

**POSTNIKOV Sergey N.** – Cand. Sci. (Phys.-Math.), Assoc. Prof., Head of educational department, Tomsk State University of Architecture and Building, Tomsk, Russia. E-mail: psntomsk@gmail.com

**ANDRIENKO Alena V.** – Cand. Sci. (Pedagogy), Assoc. Prof., National Research Tomsk State University, Tomsk, Russia. E-mail: alena\_and@mail.ru

**Abstract.** The article describes in detail the implementation practice of effective contract for faculty members of the university, from planning to the results of the effectiveness. The authors consider the structure of indices matrix for evaluation the efficiency of faculty staff activities. The categories of faculty positions are introduced, and an assessment scale is presented.

**Keywords:** faculty, effective contract, efficiency, performance indicators

#### References

1. Borovskaya M.A., Masych M.A., Shevchenko I.K. (2013) [Effective incentive contract for teaching staff of higher education institutions]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia]. No. 5, pp. 13-20. (In Russ., abstract in Eng.)

2. Vasilieva O.G. (2013) [Effective contract for higher school]. *Sovet rectorov* [Council of Rectors]. No. 5, pp. 20-24. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Galikovskiy A.G. (2013) [Effective contract system and its importance for higher school]. *Sovet rectorov* [Council of Rectors]. No. 10, pp. 12-18. (In Russ., abstract in Eng.)
4. Gur'yanova S.Y. (2013) [Effective contract – the basis of learning outcomes]. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie* [Quality. Innovation. Education.]. No. 8 (99), pp. 10-16. (In Russ., abstract in Eng.)
5. Kravtsova L. (2014) [Effective contract – purpose or result?]. *Kachestvo obrazovaniya* [Quality of education]. No. 5, pp. 27-31. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Kuz'minov Y. (2011) *Akademicheskoe soobshchestvo i akademicheskie kontrakty: vyzovy i otvety poslednego vremeni. Kontrakty v akademicheskom mire* [The academic community and academic contracts: challenges and recent responses. Contracts in the academic world]. Moscow: HSE Publ., 392 p., pp. 13-30. (In Russ.)
7. Kurbatova M.V., Levin S.N. (2013). [Effective contract in higher education system of the Russian Federation: theoretical approaches and characteristics of institutional design]. *Journal of Institutional Studies*. Vol. 5, no. 1, pp. 55-80. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Urakova E.V. (2014) [«Effective contract»: legal regulation and the first results]. *Akademicheskii vestnik* [Academic bulletin]. No. 4 (30), pp. 154-160. (In Russ., abstract in Eng.)

*The paper was submitted 08.03.15.*

## ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К МОТИВАЦИИ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

**АЛАВЕРДОВ Ашот Робертович** – д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами, Московский финансово-промышленный университет «СИНЕРГИЯ». E-mail: alaverdov@bk.ru

*Аннотация.* Статья посвящена проблеме актуализации политики мотивации профессорско-преподавательского состава отечественной высшей школы. Автором рассматриваются исторически сложившиеся в нашей стране подходы к организации основной и дополнительной оплаты труда преподавателей, их социальной поддержке, нематериальной мотивации. Аргументируется необходимость и формулируются приоритетные направления изменения данных подходов.

*Ключевые слова:* мотивационная политика образовательной организации высшего образования, нематериальная мотивация научно-педагогических работников, оплата труда НПП, премирование НПП, социальная поддержка НПП, стратегические подходы к мотивации НПП, HR-менеджмент в системе высшего образования

### Введение

Изучение опыта мотивации труда педагогического работника как в условиях административно-плановой системы, так и на современном этапе развития отечественной высшей школы позволило прийти к весьма любопытному выводу. В большинстве отраслей и сфер деятельности постоянному совершенствованию экономической мотивации персонала (прежде всего – производ-

ственного) в нашей стране всегда уделялось достаточное внимание. В СССР, а позднее в Российской Федерации использовались и модернизировались разнообразные формы основной оплаты труда, системы доплат и надбавок, премирования, индивидуальных социальных льгот.

Между тем стратегические подходы к мотивации труда НПП многие десятилетия сохранялись без изменения. Так, един-