

# УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Выходит 6 раз в год

№ 1 (95), 2015

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

### **Г. А. Балыхин**

Член Комитета Государственной думы по образованию, доктор экономических наук, профессор

### **М. А. Боровская**

Ректор Южного федерального университета, доктор экономических наук, профессор

### **В. А. Волчек**

Ректор Кемеровского государственного университета, доктор исторических наук, профессор

### **А. В. Воронин**

Ректор Петрозаводского государственного университета, доктор технических наук, профессор

### **А. К. Ключев**

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

### **В. А. Кокшаров**

Ректор Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, кандидат исторических наук, доцент

### **Г. И. Лазарев**

Ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, доктор экономических наук, профессор

### **Г. В. Майер**

Президент Томского государственного университета (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

### **Н. В. Пустовой**

Ректор Новосибирского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор

### **А. И. Рудской**

Ректор Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (НИУ), член-корреспондент РАН, доктор технических наук, профессор

### **Р. Г. Стронгин**

Президент Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

### **Н. В. Тихомирова**

Ректор Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ), доктор экономических наук, профессор

### **М. В. Федоров**

Ректор Уральского государственного экономического университета, доктор геолого-минералогических наук, доктор экономических наук, профессор

### **А. В. Федотов**

Директор Учебного центра подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», доктор экономических наук, профессор

### **Г. Ф. Шафранов-Куцев**

Научный руководитель Тюменского государственного университета, доктор философских наук, профессор

ISSN 1999-6640

## РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

### **Б. И. Бедный**

Директор Института аспирантуры и докторантуры Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор физико-математических наук, профессор

### **С. А. Беляков**

Заместитель директора Учебного центра подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», доктор экономических наук, доцент

### **А. М. Гринь**

Начальник планово-финансового отдела Новосибирского государственного технического университета, доктор экономических наук, доцент

### **А. О. Грудзинский**

Первый проректор Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского (НИУ), доктор социологических наук, профессор

### **Д. Б. Джонстоун**

Профессор Центра сравнительных и глобальных исследований образования Университета Буффало (штат Нью-Йорк)

### **И. Г. Карелина**

Директор программы развития Национального исследовательского университета "Высшая школа экономики", научный сотрудник Института образования, кандидат физико-математических наук, доцент

### **А. К. Ключев**

Главный редактор, кандидат философских наук, доцент

### **С. В. Кортюв**

Проректор по инновационной деятельности Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, доктор экономических наук, профессор

### **Д. Ю. Райчук**

Проректор Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (НИУ), кандидат технических наук, доцент

### **С. Д. Резник**

Директор Института экономики и менеджмента Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, доктор экономических наук, профессор

## ПАРТНЕРЫ

- Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
- Кемеровский государственный университет
- Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)
- Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)
- Новосибирский государственный технический университет
- Петрозаводский государственный университет
- Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (НИУ)
- Томский государственный университет (НИУ)
- Тюменский государственный университет
- Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
- Уральский государственный экономический университет
- Учебный центр подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»
- Южный федеральный университет



# UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

The journal is published 6 times per year

№ 1 (95), 2015

## THE EDITORIAL COUNCIL

### **G. A. Balyhin**

A Chairman of Education Committee of State Duma,  
Doctor of economic sciences, professor

### **M. A. Borovskaya**

Rector of the South Federal University, Doctor of economic  
sciences, professor

### **V. A. Volchek**

Rector of Kemerovo State University, Doctor of historical  
sciences, professor

### **A. V. Voronin**

Rector of Petrozavodsk State University, Doctor  
of technical sciences, professor

### **A. K. Kluyev**

Editor-in-chief, candidate of philosophic sciences,  
associate professor

### **V. A. Koksharov**

Rector of the Ural Federal University named after the First  
President of Russia B. N. Yeltsin, candidate of historical  
sciences, associate professor

### **G. I. Lazarev**

Rector of Vladivostok State University of Economics and  
Service, Doctor of economic sciences, professor

### **G. V. Mayer**

President of Tomsk State University (NRU), Doctor  
of physics and mathematical sciences, professor

### **N. V. Pustovoy**

Rector of Novosibirsk State Technical University,  
Doctor of technical sciences, professor

### **A. I. Rudskoy**

Rector of Saint-Petersburg State Technical University,  
academician of Russian Academy of Sciences, Doctor  
of technical sciences, professor

### **R. G. Strongin**

President of the Nizhny Novgorod State University named  
after N.I.Lobachevsky (NRU), Doctor of physics and  
mathematical sciences, professor

### **N. V. Tikhomirova**

Rector of the Moscow State University of Economics,  
Statistics and Informatics (MESI), Doctor of economic  
sciences, professor

### **M. V. Fedorov**

Rector of the Ural State Economic University, Doctor  
of geological and mineralogical sciences, doctor  
of economic sciences, professor

### **A. V. Fedotov**

Director of Management training center of National  
Research University Higer School of Economies, Doctor  
of economic sciences, professor

### **G. F. Shafranov-Kutsev**

Scientific adviser of Tumen State University, Doctor  
of philosophic sciences, professor

## THE EDITORIAL BOARD

### **B. I. Bednyi**

Director of the graduate and doctorant school of the Nizhny  
Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky (NRU),  
Doctor of physics and mathematical sciences, professor

### **S. A. Belyakov**

Vice-director, Executive Training Center, National research  
university of Higher School of Economics, PhD, associate  
professor

### **A. M. Grin**

A chief of planning and financial department of Novosibirsk State  
Technical University, Doctor of economic sciences, associate  
professor

### **A. O. Grudzinskiy**

First Vice-Rector of the Nizhny Novgorod State University after  
N. I. Lobachevsky (NRU), Doctor of science, professor

### **D. B. Johnstone**

Professor of State University of New York at Buffalo Higher and  
Comparative Education

### **J. G. Karelina**

Program director of National Research University "Higher School  
of Economics", researcher at the Institute of education, candidate  
of physical and mathematical sciences, associate professor

### **A. K. Kluyev**

Editor-in-chief, candidate of philosophic science, associate  
professor

### **S. V. Kortov**

Vice-rector Innovation Activity of the Ural Federal University  
named after the First President of Russia B. N. Yeltsin, Doctor  
of economic sciences, professor

### **D. Y. Raichuk**

Vice-rector, Saint Petersburg State Polytechnical University, doctor  
of technology, associate professor

### **S. D. Reznik**

Director of the Institute of economic and management of the  
Penza State University of Architecture and Construction, Doctor  
of economic sciences, professor

## PARTNERS

- Vladivostok State University of Economics and Service
- Kemerovo State University
- Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
- Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky (NRU)
- Novosibirsk State Technical University
- Petrozavodsk State University
- Saint-Petersburg State Technical University
- Tomsk State University (NRU)
- Tumen State University
- Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin
- Ural State Economic University
- Management training center of National Research University Higer School of Economies
- South Federal University

ISSN 1999-6640

# СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT



## РЕДАКЦИОННАЯ РУБРИКА

Как будет меняться управление университетами. Интервью с Д. Пург – президентом CEEMAN ..... 4

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

Пак Ю. Н., Погребницкая М. В., Пак Д. Ю.  
Институциональные аспекты модернизации высшей школы Казахстана ..... 7

## УПРАВЛЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯМИ В ВУЗЕ

Антропов В. А., Шеломенцев А. Г.  
Планирование научно-исследовательской работы на университетской кафедре ..... 17

Васецкая Н. О., Федотов А. В.  
Управление трансформацией научных результатов как механизм повышения эффективности научных исследований ..... 28

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Бедрачук И. А., Митина О. В.  
Эффективный контракт с преподавателем как инструмент повышения эффективности деятельности вуза ..... 39

Лазарев Г. И., Мартыненко О. О., Лазарев И. Г.  
Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала ..... 53

Прокопенко С. А.  
Балансирование интересов преподавателей и повышение качества обучения в университете ..... 64

Юдкевич М. М., Горелова О. Ю.  
Академический инбридинг: причины и последствия ..... 73

## ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ

Савицки С.  
Факторы, влияющие на студентов, занимающихся списыванием ..... 84

Меренков А. В., Шаврин В. С.  
Какой специалист востребован на рынке труда: мнение работодателей и студентов ..... 94

## РЕКОМЕНДУЕМ ОПЫТ

Сидорин А. В., Сидорин В. В.  
Этический кодекс вуза как основа корпоративной культуры технического университета. Типовая модель ..... 104

## EDITORIAL

How would university management change? An interview with D. Purg, CEEMAN president ..... 4

## STRATEGIC AIMS OF HIGHER EDUCATION

Pak Yu. N., Pogrebitskaya M. V., Pak D. Yu.  
Institutional aspects of Kazakhstan higher school modernization ..... 7

## MANAGING RESEARCH AT THE UNIVERSITY

Antropov V. A., Shelomentsev A. G.  
Planning academic and research work at a university chair ..... 17

Vasetskaya N. O., Fedotov A. V.  
Managing academic results transformation as a mechanism of improving academic research efficacy ..... 28

## PERSONNEL MANAGEMENT

Bedrachuk I. A., Mitina O. V.  
Effective contract with a lecturer as an instrument upgrading university efficacy ..... 39

Lazarev G. I., Martinenko O. O., Lazarev I. G.  
New strategies for the university's human resource development ..... 53

Prokopenko S.A.  
Finding balance between lecturer's interest and upgrading the quality of teaching at the university ..... 64

Yudkevich M. M., Gorelova O. Yu.  
Academic inbreeding: causes and consequences ..... 73

## DISCUSSING A PROBLEM

Sawicki S.  
Factors influencing cheating among university students ..... 84

Merenkov A. V., Shavrin V. S.  
What specialist is in demand in the labor market: opinion of employers and students ..... 94

## RECOMMENDED EXPERIENCE

Sidorin A. V., Sidorin V. V.  
The code of ethics of the university as the basis of corporate culture of technical university. Standard model ..... 104

# РЕДАКЦИОННАЯ РУБРИКА

## КАК БУДЕТ МЕНЯТЬСЯ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Интервью главного редактора А. Клюева с экспертом



### *Даница Пург*

*Профессор Даница Пург – первый и действующий президент IEDC – Bled School of Management (Словения), соучредитель и президент ассоциации по развитию менеджмента SEEMAN, объединяющей более 200 университетов и бизнес-школ из 55 стран мира. Также возглавляет Европейский центр лидерства (European Leadership Center).*

*В 2010 г. Даница Пург получила престижную награду «Международный декан года» от Академии международного бизнеса (AIB) за свой вклад в развитие бизнес-образования в мире. Награждена президентом Республики Словения орденом Свободы за особый вклад в развитие менеджмента в Словении и Центральной и Восточной Европе.*

*Д-р Пург преподает лидерство и эффективный менеджмент в IEDC. В ее научные интересы входит изучение резервов вдохновения для менеджеров в сфере искусства и в других профессиональных областях. Она является автором и соавтором нескольких книг и многочисленных статей по технологическим и организационным изменениям, корпоративному управлению кадрами, командообразованию, экономическим преобразованиям и развитию менеджмента в Центральной и Восточной Европе (опубликованы в Словении, экс-Югославии, Нидерландах, Германии, Японии, России, Великобритании и США). Соредактор книги «Скрытые чемпионы в Центральной и Восточной Европе и Турции» (Hidden Champions in CEE and Turkey: Carving out a Global Niche. Springer, 2013).*

*По окончании факультета политических наук в Любляне получила степень доктора наук по политическим наукам в Университете Белграда. Проходила обучение в Гарвардской школе бизнеса (Harvard Business School), IMD Lausanne, INSEAD, Технологическом университете Delft, Университете Лондона, Сорбонне, колледже Kalamazoo (Мичиган).*

**1. Как Вы оцениваете качество управления университетами и бизнес-школами? Эффективны ли люди, преподающие менеджмент, когда дело касается управления образовательным учреждением? Когда мы говорим об оценке качества системы управления, не вспоминается ли скептическая поговорка, согласно которой преподавать менеджмент легче, чем быть успешным менеджером? Каково Ваше мнение о парадоксальном положении университетов как объектов управления, которые, по словам известного эксперта, остаются в высшей степени эффективными структурами, несмотря на плохое управление?**

Что касается эффективности структуры университета в ее текущем состоянии, то начинать разговор можно только в том случае, если мы знаем, как измеряется эта эффективность. Если оценивать конечный результат с точки зрения количества выпускников и публикаций, впечатление может быть очень благоприятным. Однако если добавить качественные показатели, выводы, вполне вероятно, будут совсем другими. То же самое касается и процессов. Обычно они недостаточно прозрачны и при этом бюрократизированы и заторможены.

Мне сложно поверить в то, что ситуацию нельзя существенно улучшить. Предполагаю, что при сравнении функций факультета, являющегося частью университета, и частного независимого факультета или университета, представителем которого я являюсь, мы получим существенное различие. В течение 28 лет я возглавляю школу менеджмента IEDC г. Блед, 13 лет назад создавшую отделение магистратуры и аспирантуры и ставшую важным элементом развития теории и практики лидерства в Словении и за ее пределами.

С моей точки зрения, важным фактором является наличие или отсутствие субсидий. Обычно университеты и факультеты получают государственную поддержку. Конечно, на каждом этапе планирования бюджета им приходится проявлять активность, однако они гарантированно получают то, что необходимо для их существования. Они имеют дело только с одним финансовым партнером – правительством или, точнее, с министерством образования. В целом бюджеты в большей степени базируются на политической культуре и текущем распределении сил, нежели на тщательном анализе результатов деятельности. Акцент делается на цифры. Периодически



возникают попытки ввести стандарты качества, однако в конечном счете сложный процесс отчетности гложет в бюрократической среде. Пожалуй, деятельность университета наиболее эффективна в тех случаях, когда государство не играет большой роли. Тогда культура организации более ориентирована на задачи. Деятельность в такой ситуации зачастую индивидуализирована и характеризуется минимальным уровнем контроля сверху. Эффективность также сильно связана с амбициями университета. До сих пор большинство вузов работают на уровне или, можно сказать, на рынке региона или своей страны. Их клиенты – будущие студенты – ограничены в выборе.

Однако игровое пространство меняется. Болонское соглашение, открытые границы в Европе, глобализация устанавливают новые вызовы для образовательных учреждений, до настоящего времени работавших в относительно стабильных условиях. Студенты в ЕС имеют более широкий выбор, они могут обучаться в разных странах. Исследовательские проекты финансируются через процесс международных тендеров.

Вопрос в том, будут ли достаточно хороши для будущего культура и структура университетов, устраивавшие всех до настоящего времени.

По моему мнению, ответ на этот вопрос отрицательный. Например, как правление вуза, состоящее зачастую из профессионалов ненаучной сферы, сможет использовать свою региональную или национальную ориентацию при работе в международной и глобальной среде? Как у них обстоят дела с языковыми и другими коммуникационными навыками, с деловыми контактами? Я считаю, что профессионализация университетского и факультетского управления, профессиональная или научная, необходима. Необходимо создать возможность для будущей привязки стратегии и работы университета к изменяющейся среде и гарантировать международное признание образовательных и научных достижений учреждения.

**2. Каковы новые тенденции развития системы управления образовательными учреждениями? Как изменится разработка системы управления? Как изменятся соотношение и влияние коллегиальной и личной власти? Как изменится роль и организация университетского менеджмента? Какова будет роль совета попечителей и наблюдательного совета в управлении вузом?**

Роль различных внутренних заинтересованных сторон в университете изменяется уже более 40 лет. До 1970 г. университеты в Европе

возглавлялись маленькой группой лиц из внешней среды, представляющих бизнес, политику, а также профессиональные и научные ассоциации. В 1970-х управляющие органы университетов пополнились другими заинтересованными лицами, пришедшими из научных кафедр, факультетских и университетских советов и сообществ. Многие университеты назначили привлеченных извне президентов (или исполнительных директоров), часто из политических или некоммерческих структур, которым недоставало соответствующих профессиональных управленческих и лидерских навыков и опыта.

Такие функционеры отвечают за «коммерческую деятельность», общие финансовые, маркетинговые и операционные вопросы, тогда как ректор и совет деканов занимаются вопросами образования и науки, включая прием на работу преподавателей.

Мне кажется, что такое разделение обязанностей в будущем не претерпит существенных изменений. Совет попечителей сохранит свою роль заинтересованной стороны, а наблюдательный совет, предпочтительно состоящий из внешних экспертов с различным управленческим опытом, продолжит наблюдать за «коммерческой деятельностью», то есть за работой президента и его команды. Наблюдательный совет также будет принимать активное участие в стратегическом развитии университета с предпринимательской точки зрения – например, предоставлять консультации и одобрение по образовательным и научным амбициям и планам.

**3. Что будет определять развитие управленческих технологий в образовании: создание собственных управленческих практик или заимствование технологий? Что станет наиболее динамичным источником трансфера управленческих технологий: бизнес-администрирование или государственное управление? Насколько эффективны образовательные учреждения в использовании технологий стратегического менеджмента, финансового менеджмента, управления персоналом и т. д.?**

Университеты всегда сталкиваются с дилеммой равновесия между требованиями основного источника финансирования своей деятельности, то есть министерства образования, и необходимостью внедрения жизнеспособного эффективного менеджмента и лидерства. Стиль и практика менеджмента определяются компромиссом между бюрократическими требованиями и требованиями эффективности.

Результатом этого, хотелось бы надеяться, станет сочетание наилучших элементов государственного и делового администрирования. Таким компромиссом мы можем объяснить ограниченное применение таких управленческих инструментов, как стратегическое развитие, финансовый и рыночный менеджмент.

**4. Как изменится традиционная модель карьеры менеджера в высшем образовании относительно тех недостатков, что существуют сейчас: низкая скорость продвижения по карьерной лестнице, низкий уровень межорганизационной мобильности, низкий уровень профессионализма и самоидентификации как менеджера (согласно некоторым исследованиям, большинство ректоров считают себя учеными или преподавателями, но не менеджерами)?**

Традиционная модель карьеры менеджера в высшем образовании изменится только в том случае, если университеты станут более динамичными. Модель управленческой карьеры изменится лишь с осознанием неотложности проблемы, необходимости максимально эффективного использования государственных (и других финансовых) средств и с возникновением стремления к международному развитию и инновациям.

**5. Каково влияние бизнес-школ на качество управления в вузах? Рассматривают ли бизнес-школы университеты в качестве своих клиентов? Что могут сделать бизнес-школы для улучшения управления в университетах?**

Вопрос не в том, рассматривают ли бизнес-школы университеты в качестве своих клиентов, а, скорее, в том, что вузы не представляют себя клиентами бизнес-школ. Я нередко задаюсь вопросом, почему университеты стремятся сохранять бизнес-школы или факультеты управленческого образования в качестве своих структурных единиц. Часто их отношения характеризуются как «любовь-ненависть». С одной стороны, бизнес-школы являются или могли бы стать окном в мир бизнеса и интересных проектов, с другой – высокая динамичность и уровень интернационализации заставляют осознать неприятную заторможенность многих подразделений университета. Такая ситуация должна измениться во благо обеих сторон. Бизнес-школы способны помочь профессионализации и более эффективному лидерству университетского управления, а университет и его руководство – помочь бизнес-школе сориентироваться в исследовательских возможностях, что позволит ей укрепить свою позицию в вопросах содержания обучения.



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ



<sup>1</sup>Пак Ю. Н., <sup>2</sup>Погребницкая М. В., <sup>1</sup>Пак Д. Ю.\*

<sup>1</sup>Карагандинский государственный технический университет, Караганда, Республика Казахстан

<sup>2</sup>Северо-Казахстанский государственный университет им. М. Козыбаева, Петропавловск, Республика Казахстан

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ КАЗАХСТАНА

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** массовизация высшего образования, система обеспечения качества, компетентностный подход, образовательные программы, профессиональный стандарт, институциональный конфликт.

В концептуальном плане рассмотрены институциональные аспекты модернизации казахстанской высшей школы в контексте интеграции в мировое образовательное пространство в соответствии с параметрами Болонского процесса. Массовизация высшего образования, развитие платного сектора, недостаточное бюджетное финансирование, растущий дисбаланс между спросом и предложением квалифицированной рабочей силы, новая парадигма непрерывного образования в течение всей жизни, неблагоприятная демографическая ситуация предопределили сущность и направленность образовательных реформ в Казахстане. Предметом исследования являются стратегические решения и организационные подходы к модернизации казахстанской высшей школы в контексте реализации задач, обозначенных в Государственных программах развития образования Республики Казахстан на 2011–2020 гг. и индустриально-инновационного развития. В условиях глобального образовательного пространства массовый характер высшего образования выполняет в большей степени функцию социализации, а не профессионализации, что способствует зарождению элементов потребительского общества и негативно отражается на качестве подготовки специалистов. Выявлены институциональные конфликты между системой высшего образования и сферой труда, между расширяющимся рынком образовательных услуг и необходимостью обеспечения приемлемого качества, между платной формой обучения и ненужностью знаний. Анализ показал, что в зарождающемся социальном партнерстве «вуз – работодатель» еще имеет место заформализованность. Нужны системные взаимодействия для выработки требований к квалификационной характеристике выпускников и профессиональным компетенциям. Отмечены нормативно-управленческие риски, обусловленные частой сменой образовательных приоритетов, недостаточной компетентностью управленческих кадров и низкой эффективностью мониторинговых исследований. Основным риском успешной модернизации связывается с недофинансированием высшей школы. Анализируется эффективность существующей Национальной системы оценки качества, отмечена ее избыточность и даны рекомендации по обновлению нормативно-правовой базы лицензионного контроля и усилению роли внешней независимой аккредитации как важнейшего механизма управления качеством.

**З**а годы независимости Казахстана высшее образование претерпело коренные изменения, сопряженные с отходом от советской идеологии огосударствления всей системы образования и признанием рыночной экономики. Высшая школа продемонстрировала гибкость и способность к адаптации в сложнейших

условиях переходного периода. Сфера высшего образования – одна из немногих отраслей, не подвергшаяся резкому сокращению. Несмотря на кризисные явления, удалось в целом сохранить единое образовательное пространство в масштабе всей страны, обеспечить доступность высшего образования.

\*Пак Юрий Николаевич – доктор технических наук, профессор, проректор по УМО Карагандинского государственного технического университета, Казахстан, г. Караганда, б-р Мира, 56; 56-52-49; pak\_gos@mail.ru.

Погребницкая Марина Владимировна – кандидат педагогических наук, доцент, начальник центра менеджмента качества Северо-Казахстанского государственного университета им. М. Козыбаева, Казахстан, г. Петропавловск, ул. Университетская, 18; 49-32-33; MPogrebitskaya@gmail.com.

Пак Дмитрий Юрьевич – кандидат технических наук, доцент кафедры геологии и геофизики Карагандинского государственного технического университета, Казахстан, г. Караганда, б-р Мира, 56; 56-52-49; pak\_kargtu@mail.ru.



Привычными стали такие понятия, как многоуровневая структура подготовки специалистов, система кредитных зачетных единиц, академическая мобильность, компетентностный подход в высшем образовании, платное образование, рынок образовательных услуг.

Развитие частного сектора высшего образования оказало положительное влияние с точки зрения конкурентности государственным вузам и их финансовой поддержки в условиях недостаточного бюджетного финансирования. Не обоснованный реальными потребностями рынка труда рост числа вузов сказался на качестве образовательных услуг. На рубеже веков в Казахстане насчитывалось около 200 вузов (для сравнения, в советский период их было всего 39), сейчас – около 130. По количеству вузов на душу населения Казахстан занимает лидирующие позиции в мире. По коэффициенту интеллектуализации населения (число студентов на 10 тыс. населения) мы также в передовиках.

Неконтролируемый рост числа вузов не был обеспечен кадровыми, учебно-методическими и материально-техническими ресурсами. Чрезмерно развитая сеть частных вузов представляла собой облегченный вариант получения высшего образования. В условиях недопустимо низкого социального положения вузовского преподавателя развивалось многократное совместительство в ущерб качеству образования. Массовизация высшего образования, ориентированная на платежеспособный спрос населения, выполняла преимущественно функцию социализации, а не профессионализации молодежи. В возникающем конфликте предпринимательских интересов вузов и требований по обеспечению качества подготовки специалистов чаще всего побеждали финансовые интересы высших учебных заведений.

В последние годы в Казахстане происходит увеличение числа лиц, получивших высшее образование. Диплом о высшем образовании не служит полной гарантией успешного карьерного роста и улучшения качества жизни. Однако отсутствие диплома практически лишает возможности карьерного продвижения. Именно этим объясняется возрастающий интерес населения к высшему образованию в Казахстане. В условиях массовости высшего образования и развития его платного сектора неизбежна потеря значимости дипломов. Обесцененные дипломы не способны выявить профессиональную пригодность обладателей. Наблюдается перепроизводство юристов, экономистов, менеджеров. В дефиците – грамотные инженеры, врачи, педагоги.

Высшая школа, сохраняя способность готовить качественных специалистов, постепенно превращается в сферу услуг. Экстенсивный рост высшего образования вызван повышением спроса на него среди населения. Реальная социальная потребность в выпускниках по ряду специальностей гуманитарно-экономического профиля ниже контингента обучающихся. Многие, имея высшее образование, работают на должностях, не требующих такой подготовки. Несмотря на снижение прагматической ценности высшего образования, наблюдается устойчиво высокий спрос на него. В сознании людей внедрен тезис о перспективах улучшения жизненных стандартов за счет высшего образования. Иными словами, зарождаются элементы «потребительского общества».

Сложившийся рынок труда еще слабо мотивирует молодежь и высшую школу к активной учебе для получения современных знаний, умений и ключевых компетенций. Возникает синдром бесполезности знаний, хотя образование, заверенное дипломом, остается нужным. В итоге имеем институциональный конфликт между существующей системой высшего образования и сферой труда, являющийся следствием неэффективного сопряжения этих двух систем. Такой конфликт блокирует позитивные перемены в высшей школе.

В последние годы наметилась тенденция превращения высшего образования в массовое явление, в обязательный атрибут казахстанского социума. Но, поскольку массовый продукт не может быть эксклюзивным, качество образования оставляет желать лучшего. Имеем еще один институциональный конфликт между расширяющимся рынком образовательных услуг и необходимостью обеспечения приемлемого качества. Массовость и доступность казахстанского высшего образования рассматриваются как один из факторов понижения качества образования.

Высшую школу в сегодняшних условиях неблагоприятной демографической ситуации и недостаточного бюджетного финансирования не очень интересуют объективная информация о востребованности кадров в разрезе различных направлений подготовки. Спрос на высшее образование определяется в основном платежеспособностью обучающихся и их родителей. Рынок сегодня не формирует заказ на кадры ни по количеству, ни по качеству. В 2013 г. в экономике были заняты 8,5 млн человек, при этом 25 % рабочих мест в стране не требовали никакой квалификации (в странах Евросоюза – менее 10 %). В рамках реализации Государственной программы форсированного индустриально-инновационного



развития (ГП ФИИР) были созданы рабочие места, 30 % из которых не требовали квалификации. Из более 117 тыс. предприятий только в 34 имеются учебные центры по повышению квалификации и переподготовке кадров [2]. Это далеко не радужные статистические данные, свидетельствующие о низкой технологичности производства и неразвитости системы подготовки кадров.

Современный рынок труда с точки зрения предъявляемых требований к выпускникам вузов следует признать достаточно дифференцированным. Многие работодатели не могут четко сформулировать заказ на специалистов, и вузы продолжают штамповать их по инерции. Некоторые работодатели считают, что высшему образованию свойственен определенный дисбаланс: достаточно высокий уровень теоретических знаний и низкий уровень практических знаний и умений. Некоторые работодатели неохотно принимают на работу молодых специалистов, не имеющих опыта работы.

Складывается парадоксальная ситуация: при массовом выпуске специалистов имеются незакрытые вакансии. Налицо несоответствие предложений и спроса [1]. Значительная часть предприятий сегодня ориентирована на решение тактических производственных задач. Немногие предприятия имеют перспективную стратегию развития и делают реальный запрос на востребованные специальности. Важно наладить конструктивное взаимодействие университетов с работодателями. Нельзя ориентироваться исключительно на сиюминутные узкие запросы производства. Важно соблюсти баланс интересов отдельных предприятий, регионального рынка труда и отрасли в целом.

В среднем по Казахстану трудоустройство выпускников вузов не превышает 80 %. Немало выпускников, не желающих работать по специальности либо остающихся вне такой работы, потому что предприятия предпочитают специалистов со стажем. Нередко работодатели в угоду конъюнктурным интересам производства выдвигают требования, снижающие квалификационно-образовательный уровень выпускников. Следует ли высшей школе в таких случаях идти на поводу у бизнеса? Высшее образование должно быть фундаментальным. Нельзя прагматизировать его ради сиюминутных интересов такого бизнес-производства.

Усиление роли платного сектора высшего образования (около 77 % студентов обучаются на платной основе), либеральные принципы организации учебного процесса и контроля знаний в контексте Болонского процесса не повышают мотивацию обучающихся к активной учебе и способствуют возникновению институционального

конфликта между платной формой обучения и необходимостью знаний.

Сейчас вопросы социального партнерства вузов и работодателей в основном реализуются через определение перечня дисциплин вузовского компонента, формирование содержания учебных программ и участие представителей бизнес-сообществ в заседаниях ГЭК при защите выпускных работ. Во многом эти виды взаимоотношений еще заформализованы и не обрели системного характера. Поэтому действующие образовательные стандарты и программы высшего образования отражают преимущественно возможности вузов, а не реальные потребности производства.

В Болонской декларации проблеме качества была отведена скромная роль: «содействие европейскому сотрудничеству в обеспечении качества образования посредством разработки сопоставимых критериев и методологий». Однако уже в 2003 г. в Берлинском коммюнике министров образования 33 стран Европы отмечена ключевая роль качества как основы создания европейского пространства высшего образования и необходимость разработки согласованных стандартов, процедур и рекомендаций к системам обеспечения качества.

В программном документе ЮНЕСКО «Реформа и развитие высшего образования» [5] определены важнейшие компоненты, влияющие на качество образования:

- профессионализм, качественный уровень профессорско-преподавательского состава и качество образовательных программ, обеспечиваемые гармоничным сочетанием преподавания и научных исследований;
- уровень развитости образовательной инфраструктуры вуза, включающей материально-техническую, учебно-методическую и информационную обеспеченность;
- качество подготовки студентов, достигаемое путем преодоления разрыва между средним и высшим образованием, диверсификации образовательных программ и усиления мотивационных факторов у обучающихся.

Все обозначенные составляющие качества могут быть обеспечены за счет адекватного финансирования и государственного подхода к высшему образованию как общественному приоритету. В условиях массовости обеспечение качества высшего образования – жизненная функция вуза, требующая создания системы гарантии качества и высокой культуры. Существующие в мировой практике системы оценки качества имеют существенные различия по целям, задачам и степени вовлеченности в этот процесс профессиональных,

общественных и государственных органов. Несмотря на разнообразие подходов в большинстве случаев оценка качества основывается на двух составляющих: внутренняя оценка (самооценка) и внешняя оценка. Конкретные механизмы реализации таких оценок также различаются.

В Казахстане сформирована Национальная система оценки качества образования, включающая в себя различные процедуры контроля и оценки: лицензирование, аттестацию, аккредитацию, лицензионный контроль, промежуточный государственный контроль (внешняя оценка учебных достижений), единое национальное тестирование (комплексное тестирование абитуриентов), рейтинги, итоговую государственную аттестацию обучающихся (см. рис.).

Столь развитой системы оценки качества нет ни в одной стране мира. Все обозначенные процедуры контроля решают различные функциональные задачи, но их стратегическая целевая направленность связана с оценкой и обеспечением качества. Образуют ли все указанные контрольные процедуры единую систему координат в национальном пространстве качества высшего образования? Каким должен быть современный выпускник вуза? Каким требованиям к качеству подготовки и конкурентоспособности он должен соответствовать?

По мнению И. Ильинского [6], качество высшего образования должно опережать предъявляемые работодателями требования – и опережать настолько, чтобы через 4–5 лет обучения по конкретному направлению выпускник попал в пик профессиональной востребованности. Очевидно, что это идеализированный случай. Оптимальная модель современного специалиста должна формироваться в социальном партнерстве вузовской общественности и профессиональных

объединений работодателей через проектирование образовательных стандартов и программ нового поколения, адекватных запросам основных стейкхолдеров (работодатели, студенты, общество в целом). Очевидно, критериальные оценки качества образования должны находиться в рамках соответствия требований названных субъектов. В этом плане ключевым моментом является государственный образовательный стандарт (ГОС), который служит основанием для государственной аттестации вузов. В процессе госаттестации, как одной из форм государственного контроля качества образования, оценивается соответствие образовательной деятельности требованиям ГОС. Особенностью этого вида госконтроля является то, что в процессе аттестации студенты выпускного курса проходят комплексное тестирование по ряду базовых и профилирующих дисциплин. Вузы, показавшие нарушения требований ГОС или не прошедшие успешно комплексное тестирование, временно лишаются лицензии на образовательную деятельность. Раз в пять лет между государственными аттестациями вузы проходят плановую проверку со стороны Министерства образования и науки Республики Казахстан (МОН РК) на соответствие лицензионным требованиям и законодательству (лицензионный контроль). В процессе лицензионного контроля оценивается соответствие образовательной деятельности требованиям соответствующих стандартов по контингенту обучающихся, учебным и научным лабораториям, научно-исследовательской работе, учебно-материальным активам, а также Типовым правилам деятельности вузов и ГОС специальностей. Анализ программы государственной аттестации и лицензионного контроля показывает, что эти два вида госконтроля во многом дублируют друг друга.



Национальная система оценки качества образования

В условиях глобализации высшее образование в Казахстане не должно быть фактором социального расслоения общества. Единое национальное тестирование (ЕНТ) как одна из составляющих Национальной системы оценки качества направлено на расширение доступности качественного образования граждан независимо от их социального положения и места проживания. ЕНТ как инструмент оценки интегральных знаний, приобретенных в общеобразовательной школе, – неплохой индикатор. Другой инструмент найти трудно. К сожалению, ЕНТ не способствует развитию творческих способностей и формированию системных знаний, не развивает логическое мышление. ЕНТ как индикатор уровня образованности и подготовленности абитуриента надо совершенствовать в направлении ухода от угадывания в сторону развития логики мышления на основе системных знаний.

Промежуточная аттестация в виде рейтинговой оценки знаний студентов выступает в качестве альтернативы к традиционной технологии контроля и оценки результатов учебной деятельности студентов. Она является обязательной составляющей итоговой аттестации обучающихся. Промежуточный рейтинг стимулирует активную деятельность обучающихся на протяжении всего академического семестра, позволяет контролировать текущую успеваемость, в том числе и эффективность самостоятельной работы, и получить объективные данные о степени успешности обучения студентов с целью педагогического воздействия – поощрения лучших и своевременного подтягивания отстающих. Важнейшим достоинством такой системы является минимизация получения незаслуженной (случайной) итоговой оценки по дисциплине, поскольку она, являясь результирующей (две промежуточные аттестации в семестре с коэффициентом 0,6 и итоговый контроль – экзамен – с коэффициентом 0,4), учитывает деятельность студента в течение всего семестра.

К университетским рейтингам следует подходить корректно, не возводя их в статус «истины в последней инстанции». Признавая многогранность и вариативность, а также субъективный характер системы формирования показателей, не следует абсолютизировать рейтинги. Любой рейтинг следует оценивать с позиции его применения. Абитуриенту важнее рейтинг образовательной программы, а не вуза. Вхождение казахстанских университетов в мировые рейтинги должно стать следствием разумной модернизации образования и науки, а не самоцелью. Основная цель рейтингов – стимулировать вузы к развитию. Рейтингование

имеет смысл в условиях сравнимости университетов и наличия общих существенных признаков.

Задачами промежуточного государственного контроля (ПГК) являлись осуществление контроля учебных достижений обучающихся и оценка эффективности организации учебного процесса. ПГК проводился по окончании второго курса в форме комплексного тестирования. Вузы, не преодолевшие по результатам ПГК установленного порогового уровня знаний, подлежали внеочередной государственной аттестации. Вместо отмененного ПГК в 2012 г. введена Внешняя оценка учебных достижений (ВОУД) с целью оценки качества и определения уровня освоения обучающимися объема учебных дисциплин для студентов последнего курса. По сути, между ПГК и ВОУД нет принципиальных различий. Разница лишь в том, что по результатам ВОУД не предусмотрены административные санкции.

Получение вузом лицензии на образовательную деятельность – еще недостаточное условие для успешного позиционирования на рынке образовательных услуг. Чисто заявительный принцип выдачи лицензий на образовательную деятельность способствовал тому, что частные вузы размножились как грибы после дождя. Вполне естественно, что многие такие вузы превращались в фабрики по выдаче дипломов. МОН РК необходимо ужесточить процедуру выдачи лицензий и постлицензионного контроля. Образовательные учреждения, дающие некачественное образование, должны уйти из рынка образовательных услуг. Плановые проверки на соответствие лицензионным требованиям и соблюдение законодательства РК следует проводить на основе существенно обновленной правовой базы с исключением давно устаревших нормативов. Грамотно поставленная методология лицензионной проверки и контроля должна стать альтернативой уходящей в историю процедуре госаттестации [9].

Форсированный переход казахстанской высшей школы в 2004 г. на двухуровневую структуру (бакалавриат – магистратура) без реформирования средней школы воспринят научно-педагогической общественностью как «болонская стрижка», преследующая цель оказаться в авангарде реформ и сэкономить бюджетные деньги. Таким образом, уровень образованности новоиспеченного бакалавра составил 15 лет (11 лет средней школы и 4 года в вузе). За рубежом, как правило, этот уровень на 1 год больше (12 лет средней школы и 4 года в вузе). Трехгодичный бакалавриат в ряде университетов Европы реализован для тех, кто оканчивает 13-летнюю среднюю школу.



Заложенная в Болонских реформах идея улучшения качества и международной привлекательности европейского высшего образования остается мечтой, ибо для этого нужны существенные инвестиции, которые большинство стран не может себе позволить [10]. Реформы предполагают студентоцентрированное обучение, гибкие учебные программы, значительный контингент квалифицированных преподавателей, готовых к реализации этих новшеств. К сожалению, в Казахстане имеет место недостаточное по сравнению с контингентом обучающихся число высококвалифицированных ППС. Удельный вес докторов и кандидатов наук в системе образования составляет около 50 %. Проблема усугубляется тем, что с 2011 г. в Казахстане ликвидированы традиционные аспирантура и докторантура, а введенная западная докторантура PhD только налаживается. Вряд ли в такой ситуации можно гарантировать качественное высшее образование, получившее массовый характер.

В настоящее время компетентностный подход в высшем образовании претендует на роль концептуального стержня образовательной политики. Актуализация компетентностного подхода обусловлена необходимостью реализации ГП ФИИР и развитием Болонского процесса в Казахстане. Казахское высшее образование как часть советской системы образования создавалось на знаниевой парадигме. Образовательные программы первых поколений ГОСО формировались в соответствии с дидактической триадой «знания – умения – навыки». При этом основной акцент делался на передачу и усвоение знаний. В дефиците оставались умения и навыки практического применения. Образовательный процесс необходимо приблизить к реальной жизни, к овладению не только теоретическими знаниями, но и практическими навыками в профессиональной сфере. В условиях глобализации и динамично меняющегося рынка востребованы не знания сами по себе, а компетентность специалиста как способность (готовность) успешно применять их в профессиональной деятельности.

Формирование компетентностно-ориентированных образовательных программ – это магистральный путь преодоления разрыва между конечными результатами образования и современными требованиями. Он, не отрицая значимости комплекса знаний и умений, акцентирует внимание на достижении интегрированного результата, каким служит компетентность [11].

Компетентностный подход требует системных институциональных изменений. Внедрение компетентностного подхода сдерживается

недостаточной мотивированностью студенческой молодежи к получению конкретных знаний, умений и компетенций. Крайне актуальна профессиональная компетентность преподавателей в части поиска инновационных форм сотрудничества со студентами. Главная задача вузовского преподавателя в контексте компетентностного подхода состоит в том, чтобы студент захотел учиться, погружаться в предмет. «Бороться надо не за всех, а за каждого». Перефразируя: «преподаватель должен учить не всех, а каждого». В педагогической практике это означает применение индивидуального личностно-ориентированного подхода в процессе подготовки социально-активных специалистов с соответствующими компетенциями.

Современный этап модернизации высшей школы сопряжен с возникновением ряда рисков, вызванных острой конкуренцией в сфере образовательных услуг в условиях рыночной экономики, развитием в Казахстане Болонского процесса и наукоемкой экономики. Основные риски успешной модернизации высшего образования связываются с недофинансированием высшей школы. Бюджетное финансирование высшего образования на уровне 0,3–0,4 % ВВП чрезвычайно низко по сравнению с европейскими нормативами (2 % ВВП) Отсюда неконкурентоспособный уровень оплаты труда ППС, дефицит высококвалифицированных научно-педагогических работников, широко практикуемая работа по совместительству с ущербом для качества обучения.

Нормативно-управленческие риски обусловлены частой сменой образовательных приоритетов. Проводимые реформы в большей степени носили хаотический характер. На системной основе сменялись только министры образования и науки (за последние 20 лет сменилось 12 министров), а дело «модернизации остается живее всех живых». Установленные более четверти века назад нормативы соотношения штата ППС и контингента обучающихся давно устарели. Высокая годовая нагрузка преподавателя (~900 часов) не способствует повышению качества образовательного процесса. В итоге творческий образовательный процесс превращается в промышленный конвейер для штампования типового бакалавра-исполнителя.

К нормативно-управленческим рискам следует отнести недостаточную компетентность управленческих кадров и низкую эффективность мониторинговых исследований. В рамках реализации 12-летнего образования согласно Государственной программе развития образования на 2011–2020 гг. планировалось уменьшить долю общеобразовательных дисциплин бакалавриата с 25 до 15 %



за счет передачи ряда вузовских дисциплин (социология, ОБЖ и др.) в программу школьного профильного обучения [3]. Такой трансформации, запланированной на 2012 г., не произошло.

Следуя интеграционным процессам в русле Болонских преобразований, казахстанская высшая школа отказалась от ГОС специальностей высшего и послевузовского образования. Вместо многообразия ГОС специальностей в 2012 г. введены в действие ГОС бакалавриата и ГОС послевузовского образования, имеющие рамочный характер и не учитывающие различия и специфику разных направлений подготовки. В ГОС бакалавриата определены лишь требования к общей образованности, к социально-этическим, экономическим и организационно-управленческим компетенциям, а также требования к готовности смены социальных, экономических, профессиональных ролей и мобильности в условиях динамизма перемен. Профессиональные компетенции разрабатываются по каждой специальности высшего образования на основе профессиональных стандартов с учетом требований работодателей и социального запроса общества [4]. К сожалению, в Казахстане профессиональных стандартов по большинству направлений подготовки и профессий еще нет. По-видимому, профессиональные стандарты в первую очередь нужно разрабатывать по тем направлениям подготовки, где наблюдается высокая мобильность кадров. Рынок через механизм профессиональных стандартов определяет свои требования к выпускникам, а система образования через образовательные стандарты, учебные планы и программы формирует содержание образовательных программ, адекватное компетентностной модели выпускника [12].

В Концепции непрерывного образования важным является переход от управления профессиями к управлению профессиональными квалификациями. Эта задача решается с помощью профессиональных стандартов, позволяющих раскрыть профессиональную деятельность специалистов в соответствии со структурой производственно-технического процесса и преемственностью деятельности на различных квалификационных уровнях в сочетании с требованиями к знаниям, умениям и компетенциям. На основе профессиональных стандартов и требований реального сектора экономики должна формироваться образовательная политика страны и система сертификации специалистов. Ядром национальной системы квалификаций должны стать профессиональные и образовательные стандарты, обеспечивающие взаимосвязь между профессиональной подготовкой и требованиями меняющейся экономики.

Развитие социального партнерства (вуз – бизнес) должно стать стратегическим направлением подготовки качественных специалистов на основе рационального использования стандартов с ярко выраженными профессиональными компетенциями.

Подписанный 30 апреля 2014 г. Меморандум о сотрудничестве между МОН РК, Минтруда РК и Национальной палатой предпринимателей РК, содержит предложения по внедрению новых механизмов совместной партнерской деятельности для качественной подготовки востребованных технических специалистов для индустриально-инновационного развития Казахстана. В масштабе страны и регионов необходимо наладить мониторинг результативности системы высшего образования:

- трудоустраиваемость выпускников в разрезе направлений подготовки;
- удовлетворенность работодателей качеством подготовки специалистов;
- соответствие подготовки кадров потребностям инновационной экономики;
- эффективность вузов с точки зрения востребованности выпускников;
- соответствие государственного заказа на подготовку специалистов требованиям рынка труда.

Образование – это зеркало, где отражаются все грани казахстанского общества с его менталитетом, национальными особенностями и традициями. В высшем образовании Казахстана контрастно обозначены противоречия между: увеличивающимся объемом информационных знаний и ограниченным сроком обучения; долями общеобразовательных и специальных дисциплин; уровнем естественно-научной и профессиональной подготовки; долями обязательного и вузовского компонентов; принципами унификации и сохранения национальных особенностей образовательной системы и др.

В глобализирующейся экономике высшее профессиональное образование не может не быть услугой, и данное обстоятельство не противоречит его пониманию как общественного блага [7]. Автономный формат ГОС с объемной вариативной составляющей вузовского компонента позволяет разумно и оперативно учитывать региональные и отраслевые особенности при проектировании образовательных программ высшего образования.

Базовыми ориентирами для разработки методологии формирования инновационных образовательных программ бакалавриата по техническим направлениям подготовки должны стать профессиональные стандарты. Только грамотно разработанные профессиональные стандарты с четко

обозначенными квалификационными требованиями для различных уровней и сфер профессиональной деятельности могут быть основой для проектирования образовательных стандартов нового поколения.

В существующем ныне разграничении компетенций МОН и университетского сообщества за исполнительным органом установлено право формирования минимального знаниево-компетентностного уровня, а за вторым закреплено право решения сформулированных сферой труда образовательных задач, задаваемых профессиональными стандартами.

В условиях глобализации и перехода к единому образовательному пространству рынок образовательных услуг претерпевает изменения. Неблагоприятная демографическая ситуация усиливает внимание к внешним процедурам оценки качества, которые необходимо превратить в неотъемлемую часть внутривузовской культуры качества.

Востребован механизм признания достижений образовательных учреждений РК в области качества на основе стандартов и рекомендаций независимых аккредитационных агентств. Аккредитация становится фокусом новых отношений, механизмом конкуренции, когда вузы могут предоставить общественности и работодателям дополнительные гарантии качества обучения. Иными словами, процедура аккредитации на законодательном уровне признается важнейшим элементом регулирования рынка образовательных услуг. Этим самым государство частично уходит от монопольного права оценки качества.

С 2015 г. государственная аттестация будет полностью заменена институциональной и специализированной аккредитацией для вузов, а государственный контроль будет осуществляться государственными органами в форме лицензионных проверок. Эти решения представляются стратегически правильными в условиях глобализации образования. Внесены изменения в закон РК «Об образовании», утверждена Государственная программа развития образования РК на 2011–2020 гг., в которых процедура независимой аккредитации передана в конкурентную среду. Утвержден Национальный реестр аккредитационных агентств, куда вошли два казахстанских: Независимое казахстанское агентство по обеспечению качества в образовании (НКАОКО), Независимое агентство аккредитации и рейтинга (НААР) – и четыре зарубежных: ASIIN и ACQUIN, Германия; AQA, Австрия; ABET, США. Институциональную аккредитацию проводят только казахстанские агентства, а специализированную (программную) аккредитацию образовательных программ – любое из агентств.

Вузы и научно-педагогическая общественность активно поддержали институт аккредитации как новую модель независимой оценки качества образования. Начиная с 2012 г. только через НААР и НКАОКО аккредитовано более 50 вузов и более 500 образовательных программ [9].

Начатые в Казахстане процессы аккредитации представляют собой общественно-профессиональную оценку качества образования, существенным отличием которой является ее независимость, объективность и гласность. Такая политика в отношении обеспечения качества вызывает доверие со стороны вузов, способствует повышению их конкурентных преимуществ – привлекательности для абитуриентов и востребованности у работодателей [8]. Независимые аккредитационные агентства могут стать связующим звеном в поиске компромисса между системой образования и сферой труда в части требований к результатам обучения в формате профессиональных компетенций. Процедуры независимой аккредитации вузов и образовательных программ становятся важнейшими механизмами формирования здоровой конкуренции на рынке образовательных услуг и развития систем гарантии качества образования. Независимые аккредитационные агентства, осознавая значимость и ответственность внешней экспертной оценки, реализуют кластерный подход при аккредитации образовательных программ, который более привлекателен с точки зрения оптимизации трудозатрат. Гарантии качества неразрывно связаны с профессионализмом ППС, являющегося основным носителем знаний, умений и компетенций. Важнейшим приоритетом должна стать социальная поддержка преподавательского труда.

### Заключение

Исследования показывают, что невысокая эффективность образовательных реформ обусловлена рядом причин, к которым относятся: систематическое недофинансирование высшего образования, частая смена образовательных приоритетов, низкая эффективность мониторинговых исследований, неразвитость социального партнерства высшей школы и сферы труда.

На правительственном уровне нужно добиться поэтапного повышения уровня бюджетного финансирования высшего образования с нынешних 0,4 % ВВП до среднеевропейского показателя (~2 % ВВП), обеспечить конкурентоспособный уровень оплаты труда ППС вузов и наладить систему повышения квалификации преподавателей.

Необходимо совершенствовать методологию лицензионного контроля и проверки вузов как одной из форм государственного контроля качества образования на основе существенного обновления нормативно-правовой базы с исключением устаревших нормативов; наладить механизмы социального партнерства высшей школы и профессиональных объединений работодателей в обеспечении качества и формировании профессиональных стандартов с четко обозначенными профессиональными компетенциями выпускников в контексте развития Национальной системы квалификаций.

Требуется внести коррективы в образовательные стандарты бакалавриата в направлении сохранения преемственности программ среднего и высшего образования, снижения доли общеобразовательных дисциплин в соответствии с параметрами Госпрограммы развития образования РК на 2011–2020 гг., оптимизации соотношения обязательного и вузовского компонентов по всем циклам дисциплин.

На законодательном уровне необходимо пересмотреть нормативы педагогической нагрузки преподавателей в сторону ее снижения до уровня стран ОЭСР. Следует разработать научно обоснованную методологию компетентностного подхода на основе трансформации требований квалификационной характеристики и профессиональных компетенций выпускника в содержании образовательной программы.

Необходимо системное обобщение опыта работы всех аккредитационных агентств, включенных в Национальный реестр. Важно поддерживать высокое качество экспертизы в процессе внешней оценки качества образования. Стандарты, критерии и рекомендации нужно совершенствовать в направлении усиления студентоцентрированного обучения и практической полезности для вузов.

#### Список литературы

1. Бишимбаев В. К. Успех инновационной экономики определяют кадры // Казахстанская правда. 2014. 11 июля.
2. Выступление Министра образования и науки А. Саринжипова на парламентских слушаниях на тему: «О качестве и перспективах подготовки кадров в системе технического и профессионального, высшего образования для отраслей экономики» (г. Астана, 16 мая 2014 года) [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.zakon.kz/4624722-vystuplenie-predsedatelja-mazhilisa-na.html>.
3. Государственная программа развития образования Республики Казахстан на 2011–2020 годы: Утв. указом Президента Республики Казахстан от 7 декабря 2010 года № 1118. Астана, 2010.
4. Государственный общеобязательный стандарт высшего образования. Бакалавриат: Утв. постановлением Правительства Республики Казахстан от 23 августа 2012 года № 1080. Астана, 2012.
5. Делор Ж. Образование: сокрытое сокровище: доклад Международной комиссии ЮНЕСКО по образованию для XXI века. 1996 [Электронный ресурс]. URL: <http://do.gendocs.ru/download/docs-282653/282653.doc>.
6. Ильинский И. М. Российские вузы на переломном этапе // Знание. Понимание. Умение. 2014. № 3. С. 5–17.
7. Ицук Т. А. Государственная политика в области образования: экономические аспекты // Экономика образования. 2011. № 1. С. 68–73.
8. Мотова Г. Н. Кому достанется флейта // Аккредитация в образовании. 2012. № 6 (66). С. 14–19.
9. Пак Ю. Н. Образование: Управление качеством – путь к прогрессу // Казахстанская правда. 2014. 30 дек.
10. Пак Ю. Н., Газалиев А. М. Болонский процесс и казахстанские реалии. Караганда: Изд-во КарГТУ, 2012. 417 с.
11. Пак Ю. Н., Пак Д. Ю. Компетентностно-ориентированные программы в контексте ГОС нового поколения // Высшее образование в России. 2012. № 2. С. 130–136.
12. Пак Ю. Н., Шильникова И. О., Пак Д. Ю. Профессиональные стандарты – основа проектирования образовательных программ нового поколения // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 2. С. 101–106.

<sup>1</sup>Pak Yu. N., <sup>2</sup>Pogrebetskaya M. V., <sup>1</sup>Pak D. Yu. \*

<sup>1</sup>Karaganda State Technical University, Karaganda, The Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>North-Kazakhstan State University named after M. Kozybaev, Petropavlovsk, The Republic of Kazakhstan

## INSTITUTIONAL ASPECTS OF KAZAKHSTAN HIGHER SCHOOL MODERNIZATION

**Keywords:** higher education massification, quality assurance system, competence-based approach, educational programs, professional standard, institutional conflict.

\* **Pak Yuri Nikolayevich**, doctor of technical sciences, professor, acting vice-rector for AMD, Karaganda State Technical University, Karaganda, Mira Boulevard, No.56, Kazakhstan; 56-52-49; pak\_gos@mail.ru.

**Pogrebetskaya Marina Vladimirovna**, candidate of education, head of Quality Management Service, corresponding member of IAIN, North-Kazakhstan State University n. a. M. Kozybaev, Petropavlovsk; 49-32-33; MPogrebetskaya@gmail.com.

**Pak Dmitri Yuryevich**, candidate of technical sciences, associate professor of the “Geology and geophysics” chair, Karaganda State Technical University, Karaganda, Mira Boulevard, No.56, Kazakhstan; 56-52-49; pak\_kargtu@mail.ru.



The article offers conceptual view of institutional aspects of Kazakhstan higher school modernization in the context of integration into the world educational space according to the Bologna Process parameters. Massification of higher education, paid sector development, insufficient budgetary financing, growing imbalance between supply and demand of the qualified labor, a new paradigm of continuous education within the span of life, adverse demographic situation predetermined the essence and the orientation of educational reforms in Kazakhstan. The study focused on strategic decisions and organizational approaches to modernization of the Kazakhstan higher school in the context of implementation of the tasks designated in the RK State programs of education development for 2011–2020 and industrial and innovative development. In the conditions of the global educational space the mass character of higher education carries out a more socializing function but not professionalizing that promotes the origin of the consumer society elements and is negatively reflected in the quality of specialists training. Institutional conflicts between the system of higher education and the sphere of work, between the extending market of educational services and the need for the acceptable quality assurance, between the paid form of education and uselessness of knowledge are revealed. The analysis showed that in the arising social partnership between a higher education institution and an employer there is still formalism. System interactions are needed for the development of requirements to the qualification characteristic of graduates and professional competences. There are noted standard and administrative risks caused by frequent changing of educational priorities, insufficient competence of administrative staff and low efficiency of monitoring studies. The main risk of successful modernization is connected with the insufficient funding of the higher school. The efficiency of the existing National system of the quality assessment is analyzed, its redundancy is noted and recommendations are given on the updating of the standard and legal base of license control and strengthening the role of external independent accreditation as the most important mechanism of quality management.

### References

1. Bishimbaev V. K. Uspekh innovatsionnoi ekonomiki opredelyayut kadry [The success of the innovation economy determine footage]. *Kazakhstanskaya Pravda* [Kazakhstan truth], 2014, 11 July.
2. *Vystuplenie Ministra obrazovaniya i nauki A. Sarinzhipova na parlamentskikh slushaniyakh na temu: «O kachestve i perspektivakh podgotovki kadrov v sisteme tekhnicheskogo i professional'nogo, vysshego obrazovaniya dlya otraslei ekonomiki» (g. Astana, 16 maya 2014 goda)* [Statement by the Minister of Education and Science A. Sarinzhipova at parliamentary hearings on the topic: "The quality of and prospects for training in technical and vocational education, higher education sectors of the economy" (Astana, May 16, 2014)], available at: <http://pravo.zakon.kz/4624722-vystuplenie-predsedateljamazhilisa-na.html> (Accessed 20.05.2014).
3. *Gosudarstvennaya programma razvitiya obrazovaniya Respubliki Kazakhstan na 2011–2020 gody: Utverzhdena Ukazom Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 7 dekabrya 2010 goda № 1118* [The State Program for Development of Education of the Republic of Kazakhstan for 2011–2020. Decree of the President of the Republic of Kazakhstan of 07.12.2010 no. 1118.], Astana, 2010.
4. *Gosudarstvennyi obshcheobyazatel'nyi standart vysshego obrazovaniya. Bakalavriat: Utverzhden postanovleniem Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 23 avgusta 2012 goda № 1080* [State educational standards of higher education. Undergraduate. Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan dated 23.08. 2012 no. 1080], Astana, 2012.
5. Delor Zh. *Obrazovanie: sokrytoe sokrovishche: doklad Mezhdunarodnoi komissii YuNESKO po obrazovaniyu dlya XXI veka* [Education: The Treasure Within: Report of the International Commission for Education for the 21<sup>st</sup> Century]. 1996, available at: <http://do.gendocs.ru/download/docs-282653/282653.doc> (Accessed 20.06.2014).
6. Il'inskii I. M. Rossiiskie vuzy na perelomnom etape [Russian universities at a turning point]. *Znanie. Ponimanie. Umenie* [Knowledge. Understanding. Ability], 2014, no. 3, pp. 5–17.
7. Ishhuk T. A. Государственная политика в области образования: экономические аспекты [State education policy: economic aspects]. *Ekonomika obrazovaniya* [Economics of Education], 2011, no. 1, pp. 68–73.
8. Motova G. N. Komu dostanetsya fleita [Who will get the flute]. *Akkreditatsiya v obrazovanii* [Accreditation in Education], 2012, no. 6 (66), pp. 14–19.
9. Pak Yu. N. Obrazovanie: upravlenie kachestvom – put' k progressu [Education: Quality Management is the path to progress]. *Kazakhstanskaya Pravda* [Kazakhstan truth], 2014, December 30.
10. Pak Yu. N., Gazaliev A. M. *Bolonskii protsess i kazahstanskii realii* [Bologna process and Kazakhstan realities], Karaganda, KSTU, 2012, 417 p.
11. Pak Yu. N., Pak D. Yu. Kompetentnostno-orientirovannye programmy v kontekste GOS novogo pokoleniya [Competence-oriented programs in the context of a new generation of AGM]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2012, no. 2, pp. 130–136.
12. Pak Yu. N., Shil'nikova I. O., Pak D. Yu. Professional'nye standarty – osnova proektirovaniya obrazovatel'nykh programm novogo pokoleniya [Professional standards – the basis of the design of a new generation of educational programs]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 2, pp. 101–106.





<sup>1</sup>Антропов В. А., <sup>2</sup>Шеломенцев А. Г.\*

<sup>1</sup>Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup>Институт экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург, Россия

## ПЛАНИРОВАНИЕ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ НА УНИВЕРСИТЕТСКОЙ КАФЕДРЕ

**Ключевые слова:** организация, планирование, управление, научные исследования, кафедра, университет, бюджетирование.

Статья носит концептуальный характер и посвящена проблемам организации планирования эффективной научно-исследовательской работы (НИР) в университетах России. Она опирается на анализ известных работ в отмеченной области, опыт авторов и обобщение практики выполнения фундаментальных и прикладных исследований в университетах, отраслевых институтах и Академии наук. Статья содержит острые дискуссионные вопросы в части механизмов функционирования систем организации и взаимодействия научных исследований на уровнях: университета, факультета, кафедры, творческих коллективов. Целью представленных в статье материалов является предложение нового подхода по организации и планированию научных работ, основанное, с одной стороны, на имеющемся опыте в этой сфере, с другой – на требованиях, которые диктуются новыми реалиями функционирования и развития высшей профессиональной школы. Подготовка статьи обусловлена необходимостью осмысления места и роли научных исследований в управлении университетом в условиях модернизации российского профессионального образования. Постановка и реализация данной цели опирается на использование системного подхода применительно к организации научных исследований и современных методов стратегического управления, мониторинга эффективности и оценки качества полученных результатов. Полученные авторами статьи результаты представлены в виде конкретных организационно-методических предложений по дальнейшему совершенствованию системы организации и планирования научных исследований в увязке с целостной системой управления качеством подготовки специалистов в университете. Предложения включают в себя дифференциацию организационного механизма как в краткосрочном и долгосрочном аспектах, так и в части фундаментальных, прикладных и поисковых исследований. Это должно существенно повысить эффективность организации НИР на всех уровнях управления. Содержащиеся в статье выводы расширяют общепринятые представления о месте и роли профессорско-преподавательского состава в определении приоритетных направлений исследований, их планировании и оценке результатов. Представленные предложения авторов, включенные в научно-образовательный процесс университета, позволят актуализировать творческое начало студентов на базе креативного подхода к его организации независимо от гуманитарного, технического или естественно-научного направления функционирования кафедры. В статье сформулированы конкретные рекомендации по организации и планированию НИР в университетах России, нацеленные на повышение результативности университетского менеджмента в области научных исследований. Для их практической реализации предполагается модернизация существующей нормативно-методической базы вузов, направленная на усиление значимости научных исследований, рост творческой инициативы профессорско-преподавательского состава и создание условий для роста творческого потенциала студентов. Новизна предлагаемых авторами подходов заключается в обосновании эффективного механизма организации и стратегического планирования научно-исследовательской работы в системе университетского менеджмента. Статья может представлять интерес для руководителей научно-исследовательских подразделений университетов, деканов и заведующих кафедрами, отвечающих за результаты НИР.

Усиление роли научных исследований в системе высшего профессионального образования [2, 7, 8] требует пересмотра существующих подходов к их организации на всех уровнях управления: от рядового преподавателя и аспиранта до университета в целом. Это прежде всего относится

\*Антропов Владимир Алексеевич – доктор экономических наук, профессор кафедры управления в социальных и экономических системах Уральского государственного университета путей сообщения, Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66; antrvl49@yandex.ru.

Шеломенцев Андрей Геннадьевич – доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом исследования региональных социально-экономических систем Института экономики Уральского отделения РАН, Екатеринбург, ул. Московская, 29; chel61@mail.ru.

к кафедре как базовой структурной единице вуза, где решаются конкретные вопросы организации учебного процесса и организации научно-исследовательской работы [10, 12].

В идеале кафедра – это коллектив преподавателей, сотрудников и студентов, в сотворчестве решающих вопросы учебного, учебно-методического, организационно-методического, научно-исследовательского и воспитательного плана. В ее основе лежит педагогика сотрудничества, опирающаяся на две равноправные стороны обучения – студентов и преподавателей, погруженных в пространственно-временную среду учебного процесса [3, 11].

Одно из основных направлений такой совместной деятельности – это научно-исследовательская работа (НИР). Ее реализация на кафедре многоаспектна: в виде госбюджетной тематики, выполнения зарубежных и российских грантов, заказов предприятий (хоздоговорная НИР) на основе многоканального финансирования. Кроме того, в последние годы развиваются относительно новые формы интеграции с институтами РАН, а также между отечественными и иностранными университетами. Объемы финансирования зависят от профессиональной готовности сотрудников кафедры формулировать научные проблемы, участвовать в конкурсах, реагировать на запросы организаций, т. е. от стремления быть востребованными для реальной российской экономики. Исполнители во всех работах – это преподаватели, сотрудники и студенты. Во главе этого коллектива стоит избранный на пять лет заведующий кафедрой. Лучший случай – если заведующий кафедрой в одном лице является научным руководителем докторантов и аспирантов, руководителем и организатором педагогического процесса, персонально отвечающим за качество подготовки студентов, ведущим методистом, профессионально ведущим занятия со студентами в духе современных требований, воспитателем и руководителем научного коллектива.

Трудно совместить все эти роли в одном лице, тем более что в вузах России по-разному формулируют требования к заведующему кафедрой. Судя по должностным инструкциям, в одних вузах он транслятор и организатор выполнения указаний ректората в отведенных ему границах штатного расписания и бюджетного финансирования, в других – он прежде всего руководитель научно-исследовательского коллектива, созданной им научной школы, члены которой решают актуальные научные народно-хозяйственные и вузовские проблемы; на основе их решения пишутся учебники

и учебные пособия, а полученные результаты находят свое эффективное применение на практике. Студенты в этом случае не только оказываются полноправными участниками педагогического процесса, но и активно вовлекаются в исследовательский процесс, имеют право определения собственной научно-образовательной траектории на основе выбранных дисциплин.

Как показывает опыт, научно-исследовательская деятельность в университетах очень часто рассматривается в слишком узких рамках, а именно как подготовка отчетов НИР по кафедре, подготовка и публикация статей и монографий и т. п. Это является причиной того, что большинством представителей профессорско-преподавательского персонала она рассматривается как своего рода «общественная нагрузка», на которую в условиях высокой загрузки аудиторными занятиями времени практически не остается, тем более что она слабо связана с исполнением преподавателями основных обязанностей – проведением занятий со студентами.

Включение атрибутов научной деятельности в число критериев результативности наших университетов, как показывает практика, также само по себе не решает задачи активизации научно-исследовательской деятельности, так как чаще всего все сводится к «имитации бурной активности». При этом чем сильнее Минобрнауки России требует достижения этих показателей от университетов, тем больше они удаляются от решения этой задачи. Особенно наглядно эти процессы демонстрирует ситуация в гуманитарных науках. Ужесточение выполнения требований по публикациям и цитируемости все чаще приводит к размещению платных публикаций и формированию «кружков цитирования», не имеющих никакого отношения к реальному повышению результативности функционирования и развития национальной высшей школы.

Однако вернемся к организации научных исследований в университете. По нашему мнению, научно-исследовательская деятельность в университете может рассматриваться в составе четырех основных составляющих [4]:

1) собственно *выполнение научных исследований* начиная от поиска заказчика, постановки цели и задач, обоснования инструментария и методов их достижения – до сдачи результатов выполненного исследования;

2) *ресурсное обеспечение* (финансы, материально-техническое обеспечение, кадры), без которого невозможно выполнение исследований;

3) *апробация и внедрение результатов научных исследований* в реальную экономику

и позиционирование университета на этой основе как эффективной «продвинутой» научно-образовательной структуры;

4) *научно-образовательная деятельность*, предполагающая оперативное внедрение в учебный процесс научных инноваций, сокращающих время движения информации от получения научных результатов до внедрения в рабочие учебные программы, и соответствующее содержание изучаемых дисциплин.

На рис. 1 показаны четыре основных блока организации научной работы на кафедре или в ином научно-исследовательском подразделении университета, выполняющих роль базовой научно-образовательно-инновационной университетской структуры.

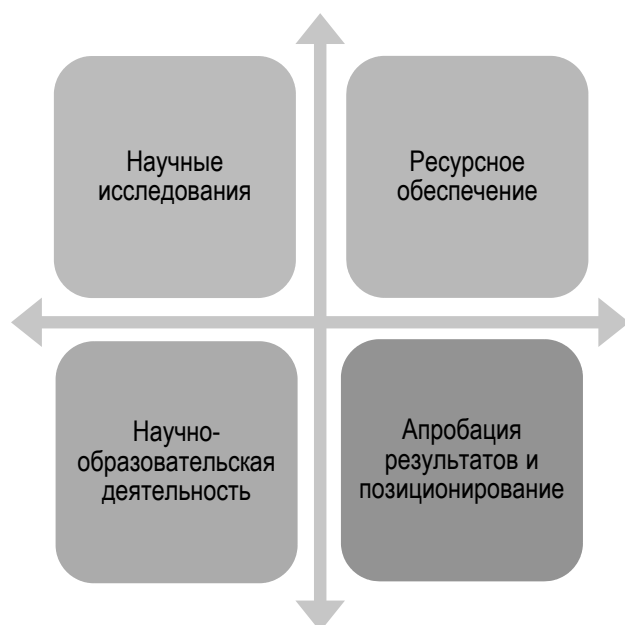


Рис. 1. Организация НИР в университете

В представленной схеме трудно выстроить последовательность реализации приведенных выше составляющих. Она будет различной в зависимости от внешних условий (зона дальнего и ближнего окружения), интересов и внутренних побуждений (мотивов) членов коллектива кафедры, лаборатории или научно-образовательного центра, сформированного интеллектуального научно-образовательного потенциала его профессорско-преподавательского состава. Все эти блоки должны присутствовать в деятельности подразделения, позиционируемого как эффективно функционирующий научно-образовательный коллектив, решающий научные и образовательные задачи в их интегральном единстве.

Фактически это структура каждого научного направления, в рамках которого ведутся

исследования при финансовой поддержке грантов научных фондов или по заказам организаций, результаты публикуются в научных журналах и монографиях, докладываются на конференциях и семинарах, а также внедряются в учебный процесс. В эту деятельность, наряду с преподавателями, должны вовлекаться студенты, что расширяет их кругозор, способствует углубленному изучению материала, формирует современные подходы к решению проблем, с которыми они могут столкнуться в своей профессиональной деятельности [1]. Одновременно это создает атмосферу конкуренции и общей заинтересованности в результатах исследований. С другой стороны, должно формироваться представление, что решением поставленной задачи не заканчивается цикл исследования: необходимо представить результаты научному сообществу, участвовать в дискуссии, позиционироваться в рамках направления, расширять контакты в России и за рубежом. В совокупности это можно представить в виде *администрирования научной деятельности*, роль которого по мере расширения прав научных коллективов и общей либерализации этой сферы стала стремительно повышаться.

По существу, такая организация научно-исследовательской деятельности в университетах заложена Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ. Однако большая часть представителей научно-образовательного сообщества обращает внимание лишь на внешнюю сторону происходящих изменений – на формальные требования, в то время как собственно механизм их достижения часто остается без должного внимания. Более того, реализация данного подхода требует встраивания *организации научных исследований и инструментов их стимулирования* в механизмы стратегического развития университета на всех административных уровнях [5].

Вместе с тем следует отметить, что *научный коллектив* – это не административное образование, которым с формальной точки зрения является кафедра. Это специфическое образование, это интеллектуальная среда, которая формируется, существует, развивается и распадается по своим законам. Более того, этот коллектив может «перекочевать» в другую организацию, сузиться или расширяться, вовлекая в процесс исследования новых участников. Управление таким коллективом требует особых способностей. Он может быть административно управляемым, виртуальным или гибридным. В этом аспекте будет уместна дискуссия о правомерности разделения функций научного руководителя и администратора [12].



Главный инструмент в руках заведующего – это *план научно-исследовательской работы кафедры* на 3–5 лет, утверждаемый проректором по НИР.

В его основе лежит план работы по госбюджетной тематике. Он обязателен для исполнения как органическая (к сожалению, не всегда) часть индивидуального плана работы преподавателя кафедры на учебный год. План должен учитывать научные интересы преподавателей кафедры, преподаваемые ими дисциплины и дополняться возможными заказами ректората (внутренние гранты), учитывать наличие внешних грантов Российского научного фонда (РНФ), Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ), Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ), заключенных хоздоговорных работ с предприятиями и организациями, других возможных разовых работ по заказам ректората, органов исполнительной власти и т. д.

Составить такой план непросто. Тем более что его исполнители (сотрудники кафедры, соискатели ученых степеней и студенты) имеют очень разную профессиональную подготовку, разные интересы и т. д. По этой и многим другим внешним и внутренним причинам этот план чаще всего пишется формально. Однако госбюджетную тематику никто не отменял, она обязательна для исполнения, как и учебно-исследовательская работа студентов. Вот вам и силы, и средства, нужна лишь воля ректората. И более того, инициированный Минобрнауки России перенос центра тяжести НИР в вузы может и должен активизировать работу их профессорско-преподавательского состава (ППС), помочь увидеть возможность реализации имеющихся у доцентов и профессоров знаний и умений, то, что сейчас называют профессиональными компетенциями.

Для планирования НИР необходимо выстроить прежде всего систему управления.

В целом на всех иерархических уровнях вуза управление научными исследованиями опирается на четыре основных блока (см. рис. 2):

- выбор стратегических направлений исследований;
- управление персоналом;
- организация исследований (управление исследовательскими технологиями);
- бюджетирование.

Рассмотрим их подробнее.

При формировании плана НИР следует в первую очередь определиться со стратегическими направлениями исследований, которые впоследствии будут определять ее место в университете и научно-образовательном сообществе,

подготовку аспирантов и докторантов. С этой целью необходимо:

- определить *приоритеты научных исследований* с учетом специализации кафедры, имеющегося научного задела, направлений подготовки студентов, профиля университета, направлений исследований других кафедр и подразделений и т. п.;
- обосновать краткосрочные и долгосрочные результаты в разрезе *теоретических (госбюджетных) и прикладных (хоздоговорных)* исследований;
- открыто обсудить проект приоритетов исследований и ожидаемые результаты в коллективе, предоставив сотрудникам возможность высказать конструктивное мнение и определиться со своим местом в планируемой исследовательской программе.

Формулировка стратегии исследований должна, с одной стороны, учитывать реальные условия, имеющиеся ресурсы, квалификацию персонала и т. п., с другой – отражать научные амбиции коллектива и динамику развития.

*Выбор направления НИР* опирается на следующие требования:

- актуальность и востребованность заявленной темы (направления) исследования;
- соответствие приоритетным направлениям НИР, отраженным в нормативно-правовых документах правительства России;
- конкретность формулировок цели и задач исследования;
- ориентация темы исследования на получение конкретных результатов.



Рис. 2. Концепция управления научными исследованиями на кафедре



Сформулированные цели конкретизируются задачами, которые должны отражать пути (средства) достижения цели и получения ожидаемых результатов – другими словами, представлять собой одну цепочку, лежащую в основе планируемого исследования: «цель – задачи – ожидаемые результаты – теория – методология – методическое обеспечение – исходная информация».

Основные элементы исследования определяются его научным руководителем и ответственным исполнителем (менеджером) проекта. Методология определяет границы области исследования (объект и предмет исследования) и выбор теории (нескольких теорий), в рамках которых предполагается выполнять исследование. Методическое обеспечение – это конкретный исследовательский инструментарий. Его выбор – отдельная тема для обсуждения. Кстати, обоснование инструментария может стать отдельной темой для научного исследования. Все исполнители конкретного проекта распределяются его руководителем вдоль цепочки, исходя из их креатива, работоспособности, аналитических склонностей, готовности работать в научном коллективе.

Предлагаемый подход применим как к конкретным проектам, так и к научному направлению в целом. В последнем случае требуется увязка отдельных проектов с направлением. Достижение цели и задач исследования должно обеспечивать получение конкретных результатов: новых знаний, научно-технической продукции.

Результаты научных исследований могут иметь место как по всей цепочке, так и на промежуточных стадиях. Это могут быть: методики, методические рекомендации; методологические (методические) подходы; новые теории; выявленные тенденции и закономерности; библиографические и аналитические обзоры; оперативные издания, пользующиеся спросом (например, в виде препринтов, бюллетеней) и др. Формулировки ожидаемых результатов должны быть конкретны, диагностируемы; просты в восприятии, лишены наукообразия; однозначно понимаемы как исполнителями, так и потенциальным заказчиком. Результаты исследований во временном разрезе должны обеспечивать поступательное развитие научного направления в целом. В этом плане очень важны преемственность постановки целей и задач исследований, обеспечение взаимосвязи результатов исследований, использование методологического и методического единства (подходов).

Весь спектр исследований, по мнению авторов, может быть разделен на теоретические и прикладные блоки по постановке, методам реализации,

результатам, заказчикам, порядку представления полученных результатов, месту их внедрения и апробации. Хотя часто граница между блоками достаточно условная.

В процессе *управления человеческими ресурсами* на кафедре необходимо решить следующие задачи: объективная оценка сотрудников в части их профессиональных и морально-этических качеств, способностей; перспективы повышения квалификации в связи с реализацией научного направления (важен выбор места и формы повышения квалификации, предпочтительна стажировка на передовых кафедрах или в институтах РАН); распределение персонала по задачам, решаемым в проекте.

Финансирование *повышения квалификации* может осуществляться за счет собственных средств сотрудников либо за счет средств организации и быть оправдано такой необходимостью, как:

- решение задачи, требующей привлечения специалистов соответствующей квалификации;
- окупаемость затраченных средств за счет заключения впоследствии договоров, получения новых грантов и т. п.;
- поощрение сотрудника в такой форме.

Распределение персонала по задачам, решаемым в проекте, осуществляется в зависимости от личных качеств и способностей. По нашему мнению, можно выделять следующие типы сотрудников: технические работники (сотрудники, выполняющие технические функции – например, материально-технического обеспечения и др.); «поисковики»; аналитики (обработка исходных данных); «писатели» (способные грамотно и логично излагать материал); «креативщики» (способные генерировать новые идеи, формулировать актуальные задачи и находить алгоритмы их решения); администраторы (способные организовать работу сотрудников, поставить каждому задачу, контролировать исполнение, требовать своевременное получение результатов); руководители проектов.

Как показывает практика, в научном коллективе должны присутствовать работники всех перечисленных типов, хотя их функции и роль в конкретном проекте могут и не совпадать с формальным статусом. Данная иерархия может являться своего рода «служебной лестницей» для перспективы профессионального роста активных сотрудников.

В рамках каждого типа могут дополнительно выделяться две-три квалификационные группы, отражающие объемы, сроки и качество

выполнения функций. В этом плане наиболее важными характеристиками сотрудников являются: ответственность, аккуратность, работоспособность, грамотность, понимание поставленных перед ними задач, желание профессионально развиваться. Оплата членов научного коллектива непосредственно зависит от следующих факторов: вид выполняемых функций; объем работ; качество исполнения поставленной задачи.

Развитие научных исследований невозможно без перманентного наращивания научного потенциала сотрудников, что реализуется как в рамках сложившегося коллектива, так и за счет вовлечения исследователей из других организаций. Последнее позволяет постепенно формировать сетевую структуру научного сообщества вне формальных и географических рамок.

Основными формами использования развивающегося интеллектуального потенциала являются: организация научных дискуссий (в очной и заочной формах); привлечение исследователей к участию в конкретных проектах; привлечение экспертов для оценок конкретных результатов исследований.

Основной *формой организации исследований* рекомендуется считать проект. Одновременно проект является исходным «кирпичиком», из которых складывается направление исследований, исследовательская программа, план НИР кафедры, факультета, института.

Направления научных исследований включают в себя проекты, которые могут быть разделены на следующие виды: проекты теоретических исследований; проекты прикладных исследований; образовательные проекты; проекты, связанные с апробацией и реализацией результатов исследований.

Проекты могут осуществляться самостоятельно, но в тесной увязке с направлением. Лучший, с нашей точки зрения, вариант – это их интеграция, которая заключается в том, что прикладным исследованиям так или иначе всегда предшествуют теоретические. А полученные результаты должны оперативно обогатить своим содержанием вузовские дисциплины. Так сокращается время передачи нового знания от науки в учебный процесс.

Путь этот хотя и очевиден, но видится не многим, и технология его не отработана. Он неоднократно был реализован нами в процессе выполнения ряда договоров с ОАО «РЖД» и показал свою эффективность [6]. Завершающий этап в таком подходе – это этап апробации и авторского сопровождения внедрения результатов исследования. К сожалению, не все заказчики

соглашаются с необходимостью этого этапа. Их идея заключается в том, что исполнители в соответствии с условиями договора обязаны сдать готовый продукт – и свободны! Но мы идем дальше и предлагаем не только внедрить результаты, но и провести обучение персонала предприятия под нововведения. Только в этом случае мы считаем завершённым исследовательский цикл. Реализация такого подхода, к сожалению, заказчиками не воспринимается, необходима продуманная планомерная работа по формированию современного мышления руководителей, понимающих целостность разработки и внедрения инноваций по следующей схеме реализации проекта: «теория – практика – внедрение – обучение».

По каждому научно-исследовательскому проекту и конкретной составляющей направления далее обосновывается потребность во всех видах ресурсов, а также формулируются промежуточные и конечные результаты на языке, одинаково понимаемом как заказчиками, так и исполнителями проекта. Обязательно определяются и критерии результативности (эффективности) проекта. Каждое направление научных исследований характеризуется своим соответствием: приоритет – направлениям научно-технической политики России; программам и стратегиям (международным, федеральным, региональным) развития науки в России. В рамках каждого научного направления изучаются нормативно-правовая база (международная, федеральная, региональная), роль государственных институтов (федеральных, региональных, международных), анализируются и обобщаются известные методические подходы.

Научно-исследовательские проекты по характеру можно разделить на следующие виды:

- исследования, выполняющиеся в рамках базового финансирования;
- исследования, выполняющиеся по государственному заданию;
- исследования, выполняющиеся по научным грантам;
- исследования, выполняющиеся по заказам сторонних организаций.

Кроме того, они могут укладываться в уже существующее (ранее сформировавшееся) направление, а могут носить поисковый характер и быть направлены на поиск новых перспективных направлений (поисковые проекты).

В рамках реализации каждого научно-исследовательского проекта формируются:

- библиографические обзоры, характеризующие состояние изученности;

- информационная база данных в виде совокупности доступных информационных ресурсов;
- методический инструментарий, применяемый в процессе исследования;
- научные результаты, обладающие научной новизной;
- публикации результатов исследования;
- контакты и позиционирование в научном сообществе;
- полученные гранты научных фондов;
- контакты с потенциальными заказчиками или заключенные договоры;
- собственно сформировавшийся исследовательский коллектив.

Поэтому по окончании реализации проекта важны полная инвентаризация результатов исследования, их обсуждение и принятие обоснованных решений по поводу продолжения или завершения проекта либо трансформации его в новый проект, но другого вида.

Этот блок включает в себя:

- определение источников и условий получения финансирования;
- распределение средств по направлениям научной деятельности;
- выбор условия конкурентности распределения средств по направлениям и проектам;
- обоснование критериев оценки результативности расходования средств.

Источниками финансирования могут быть: базовое финансирование, государственное задание, заказы корпораций и некоммерческих организаций, заказы органов государственной власти и местного самоуправления, научные гранты (на проведение исследования, экспедиций, мероприятий, изданий), собственные средства.

Соотношение источников средств должно обеспечивать сбалансированное выполнение работ на протяжении всего цикла, а также в разрезе исследовательских проектов, их научно-аналитическое сопровождение, научные мероприятия, публикацию результатов и т. п. Объемы финансирования должны опираться на принципы результативности в широком смысле, включая обеспечение возвратности, формирование репутации, позиционирования и т. п. Окупаемость может достигаться широким кругом средств: прикладными исследованиями; тиражированием результатов (продажей прав); реализацией публикаций (монографий, сборников трудов и т. п.); экспертизами и консультированием; спонсорскими взносами (например, на проведение конференций, семинаров и т. п.); организацией учебы, семинаров, школ и т. п. При этом между направлениями

научных исследований средства должны распределяться исходя из их долгосрочной перспективы, а между проектами внутри направлений – исходя из среднесрочной перспективы. Финансирование научно-аналитического обеспечения, научных мероприятий и издательских проектов должно осуществляться с позиции проекта либо направления в целом. Привлечение средств со стороны в виде грантов и программ не должно дублировать финансирование в рамках государственного задания, в противном случае оно перестает быть эффективным и деморализует персонал. Необходимо постоянно поддерживать диверсификацию вложения средств между направлениями и проектами.

Любое финансирование и выплаты должны предполагать получение конкретного научного результата, в том числе в виде научно-технической продукции, публикаций, мероприятий и т. п.

Финансирование подразделяется: по направлениям, а внутри – по проектам; внутри и между циклами научных исследований; по видам научно-исследовательской деятельности; по времени – на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды.

Распределение финансирования и ресурсов между направлениями и проектами должно осуществляться на конкурентной основе при постоянном мониторинге их результативности с учетом: наличия финансовых и иных ресурсов; соответствия принятым приоритетам; взаимосвязи новых проектов с уже реализуемыми; ценности ожидаемых результатов.

Ключевым лицом, обеспечивающим в перспективе успех и значимость результатов реализации проекта, является инициатор (заявитель) проекта. Заявитель проекта формулирует тему проекта, позиционирует его по отношению к основным (приоритетным) направлениям научных исследований, обосновывает объем финансирования и потребности в привлекаемых ресурсах. Заявки на финансирование рассматриваются коллегиально, и выносятся решения о поддержке либо об отказе. При этом каждый проект рассматривается в совокупности и в сравнении с другими проектами, а направления – с другими направлениями.

Конкурентная среда должна поддерживать инициативу исследователей на выполнение перспективных, имеющих высокую актуальность и общественную значимость проектов. Каждый сотрудник должен видеть перед собой перспективу, достигаемую при условии приложения собственных средств и усилий.

Поисковые проекты, относящиеся к любым стадиям цикла, и в первую очередь исследовательские,



должны осуществляться постоянно. Это своего рода «глаза и уши».

В широком плане комплекс научных исследований включает в себя цикл в составе следующих звеньев:

- определение цели и постановка задач исследования;
- обоснование методологии исследования;
- разработка и выбор методов (методических подходов);
- анализ состояния конкретной сферы (реальной проблемы);
- обобщение результатов научных исследований по направлению и теме;
- поисковые исследования;
- фундаментальные исследования;
- прикладные исследования;
- представление результатов экспертному сообществу, включая органы власти, корпоративный сектор и др.;
- практическая реализация результатов исследования.

Каждый вид работ разбивается на процессы, а система управления – на управленческие функции (прогнозирование, планирование, учет, контроль, анализ, оценка, принятие решений). Некоторые процессы интегрируются в общих подразделениях, другие выполняются отдельно в рамках конкретных подразделений. Проекты могут охватывать как весь комплекс работ, так и только их часть: например, проведение научного мероприятия, издательский проект и т. п. Научные направления включают в себя, как правило, несколько проектов, находящихся на разной стадии реализации.

При среднесрочном и долгосрочном планировании научных исследований необходимо обоснованное сочетание теоретических и прикладных исследований, увязанных во времени, по проблемам и направлениям. Прикладные исследования, не сопровождающиеся адекватным развитием теоретической основы, обречены на возрастание рисков, постепенное сужение сферы исследований, снижение глубины, отставание от реальной жизни и, как следствие, постепенную и неуклонную деградацию.

При этом теоретические исследования, не имеющие практической значимости и прикладных результатов, постепенно превращаются в «искусство ради искусства», а отчеты по ним – в набор наукообразных текстов. При планировании и теоретических, и прикладных исследований необходимо одновременно ориентироваться на получение как теоретических, так и прикладных результатов.

Поисковые исследования должны быть направлены на снижение рисков в долгосрочном плане.

Необходимо разумное сочетание диверсификации исследований по следующим основаниям:

- по теоретическим и прикладным проектам;
- по поисковым и традиционным направлениям;
- по источникам финансирования;
- по периодам выполнения исследований.

В рамках каждого направления определяются ожидаемые результаты по каждому процессу, проекту и направлению. Каждый процесс и функция определенным образом распределяются между основными и вспомогательными подразделениями, что закрепляется соответствующими положениями о подразделениях. Применительно к системе управления должна быть четко определена роль коллективных органов управления – ученых советов подразделений и института в целом. При определении результатов исследований необходимо учитывать циклический характер развития направлений и реализации проектов.

Необходимо формировать портфель тем (направлений) научных исследований, находящихся на разных стадиях их реализации. Портфель в рамках одного направления должен быть динамичным по составу проектов, при этом должно сохраняться его содержательное единство (рамки направления). Под профилем понимается состав проектов, производящихся на разных стадиях исследовательского цикла (от поиска, сбора материалов и т. п. до практической реализации и публикации результатов исследований) в рамках одного направления. В рамках направления темы следует дифференцировать по направлениям, заказчикам, предметам, что должно снижать риски.

При формировании портфеля необходимо учитывать, что направление должно быть ориентировано на достижение долгосрочных целей с выделением кратко- и среднесрочных ожидаемых результатов.

Сбалансированность научного направления достигается снижением рисков, что обеспечивается: составом исследовательских проектов; состоянием исследовательских проектов, т. е. близостью их к получению конкретных результатов и стадиям реализации; соотношением ожидаемых практических и научных результатов реализуемых проектов; составом исполнителей проектов, их работоспособностью и добросовестностью; внутренней взаимосвязанностью проектов; диверсификацией источников финансирования проектов.

Проекты, входящие в состав научных исследований, находятся в постоянном изменении, что обуславливается одновременно:

- быстро изменяющимися условиями реальной жизни и, как следствие, востребованностью новых результатов;
- углублением научных исследований, получением новых результатов;
- использованием новых методологических подходов и методического инструментария;
- циклическим характером исследований;
- изменяющимся составом персонала.

Формы организации проведения научных исследований должны обеспечивать:

- достижение поставленных целей и задач;
- мобильность выполнения исследований и привлечения персонала в соответствии с требованиями и условиями;
- профессиональный рост сотрудников и передачу опыта;
- моральное и материальное стимулирование персонала;
- ответственность персонала, включая руководителей и рядовых сотрудников за результаты выполненных работ.

Организация научных исследований в рамках проектов должна сочетать административные рычаги и предоставление условий для творческой свободы. Основной формой оценки результативности и принятия ключевых решений является ученый совет, состав которого может быть расширен за счет приглашаемых экспертов. Общий принцип организации работы: чем меньше творчества в работе, тем выше роль административных отношений и наоборот – чем выше роль творчества в работе, тем ниже роль административного фактора.

При выполнении конкретных вспомогательных работ выстраиваются отношения преимущественно административного характера (прямого подчинения). Поэтому научно-аналитическое обеспечение, практическая реализация и проведение научных мероприятий опираются на административные отношения. В то же время при выполнении собственно исследований персоналу предоставляется существенно больше свободы, так как креативом трудно управлять.

Отказ от постоянных организационных форм должен создавать условия здоровой конкуренции в научном коллективе и способствовать формированию мотивации на получение результатов, а не на выполнение формальных показателей.

Организация работы по научным проектам характеризуется своими особенностями, прежде

всего необходимостью управлять имеющимися и получаемыми знаниями [9].

Ряд ведущих университетов России за последние годы получил значительное финансирование на науку, чего нельзя сказать о большинстве других вузов. Это не снимает с них ответственности за усиление НИР, ее активное вхождение в образовательный процесс, осознание ранее очевидного факта, что кафедра и ее лаборатории – это основа организации и реализации НИР. В основе всех мероприятий лежит планирование.

Исследования проблем планирования научно-исследовательской работы на кафедрах университетов России показали, что главное – это наращивание научного потенциала, усиление значимости научной составляющей в индивидуальных планах профессорско-преподавательского состава, привлечение к кафедральным исследованиям студентов, в том числе в рамках учебно-исследовательской работы (УИРС).

В целях усиления научной компоненты учебного процесса необходим пересмотр учебно-методических комплексов дисциплин учебного плана, усиление их связи с передовыми научными исследованиями в соответствующей отрасли знаний, развитие идей проектного обучения.

Таким же элементом научного поиска следует наполнять задания на производственную практику, если ее базой является научно-исследовательский институт или передовое инновационное предприятие.

Эти мероприятия позволят усилить научную составляющую качественной подготовки креативных студентов в университетах, формировать сетевую структуру научного сообщества, в том числе и за пределами формальных рамок.

Все сказанное может быть организовано в рамках госбюджетного финансирования как часть работы преподавателя по его индивидуальному плану, нужна лишь соответствующая материальная и нематериальная мотивация. Участие в конкурсах грантов позволит получить дополнительное финансирование.

Вариантов организации НИР на кафедрах много. Нужно лишь из имеющихся создать целостный механизм, учитывающий конкретные направления исследований, в то время как организационные формы внутри направлений могут постоянно меняться в зависимости от требований времени и конкретных условий. При этом наряду с проектными формами могут применяться экспертные группы, лаборатории, научно-образовательные центры, проблемные советы и т. п. Пример тому – созданный на базе института экономики

УрО РАН научно-методический совет заведующих экономико-управленческими кафедрами ведущих университетов Урала, получивший одобрение Президиума РАН России.

Планирование – это лишь часть работы над исследовательской проблемой, ее первооснова. Впереди – реализация планов.

#### Список литературы

1. *Антропов В. А.* Основы научных исследований. Ч. 1. Екатеринбург: УрГУПС, 2013. 111 с.
2. *Антропов В. А.* Проблемы модернизации и инноваций в российском профессиональном образовании. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. 104 с.
3. *Антропов В. А., Туманова Т. В., Семенко И. Е.* Профессиональное становление личности специалиста в период обучения в вузе. Екатеринбург: УрГУПС, 2007. 278 с.
4. *Басовский Л. Е.* История и методология экономической науки. М.: ИНФРА-М, 2013. 231 с.
5. *Ефимов А. В., Антропов В. А.* Миссия университета в условиях модернизации образования и реформирования транспортного комплекса // Система менеджмента качества в вузе: сб. материалов по повышению квалификации пре-

подавателей университета. Вып. 1. Екатеринбург: УрГУПС, 2005. С. 7–49.

6. Кадровое прогнозирование и планирование на железнодорожном транспорте / В. А. Антропов, В. С. Паршина, А. П. Макаридина и др. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2010. 188 с.

7. *Кокшаров В. А.* Оценка развития системы высшего образования в России // Экономика региона. 2014. № 4. С. 30–44.

8. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы / Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2014 г. № 2765-р.

9. Менеджмент XXI века / под ред. С. Чоудхари. М.: ИНФРА-М, 2002. 448 с.

10. Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении): Постановление Правительства РФ от 14.02.2008 № 71 (ред. от 02.11.2013).

11. *Попков В. А., Коржуев А. В.* Теория и практика высшего профессионального образования. М.: Академический проект, 2004. 432 с.

12. *Резник С. Д.* Управление кафедрой. М.: ИНФРА-М, 2005. 635 с.

<sup>1</sup>Antropov V. A., <sup>2</sup>Shelomentsev A. G.\*

<sup>1</sup> Ural State Railroad University, Yekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Institute of economics, Ural branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

## PLANNING ACADEMIC AND RESEARCH WORK AT A UNIVERSITY CHAIR

**Key words:** organization, planning, management, research, chair, university, budgeting.

The article falls under conceptual category and is devoted to the challenges of organizing effective research work at Russian universities. It is based on the analysis of well – known works in the given area, experience of the authors and general practice of fundamental and applied research at universities, institutes and Academy of Sciences. The article contains relevant discussion points concerning functioning mechanisms of research organization and interaction systems on the level of university, faculty, chair, team.

Materials presented in the article are aimed at suggesting new approach to organizing and planning academic research which would base on the existing experience on the one hand and on the requirements posed by modern context of functioning and development of higher education on the other hand. The article was prompted by the need to understand the place and role of research in university management in the context of Russian professional education modernization.

In order to achieve this aim the authors use systematic approach to organization of research and modern methods of strategic management, efficacy monitoring and evaluation of results.

Results obtained by the authors are presented in the form of concrete organizational and methodic suggestions on further improvement of research planning and organization alongside with general system of specialist training quality management at the university. Suggestions include differentiation of organizational mechanism both in short and long – term aspects and in fundamental and applied research. This should allow for significant increase of research organization efficacy at all levels. Conclusions presented in the article broaden general understanding of place and role of professors and lecturers in defining priority research trends, research planning and efficacy evaluation.

Once suggestions made by the authors are implemented at the university they would allow for boosting students' creativity on the basis of creative approach whether it is humanities, technical or natural sciences that the chair specializes in.

The article formulates recommendations on organization and planning of research work at Russian universities that are aimed at improving results of university management in the field of research. Practical implementation would require

\**Antropov Vladimir Alexeevich*, doctor of economic sciences, professor of the Chair of management in social and economic systems, Yekaterinburg, 66 Kolmogorova street, antrvl49@yandex.ru.

*Shelomentsev Andrey Gennadyevich*, doctor of economic sciences, professor, head of the Department of research of regional socio-economic systems, Yekaterinburg, 29 Moskovskaya street, chel61@mail.ru.



modernization of existing legislative basis of universities, aimed at strengthening the importance of research, supporting creative initiatives among teaching staff and creating environment for revealing students' potential.

Suggestions made by the authors are interesting as they describe effective mechanism of strategic planning and organization mechanism for research work in the system of university management. The article is of interest for heads of university research structures, deans and heads of the chairs in charge of research.

### References

1. Antropov V. A. *Osnovy nauchnykh issledovaniy* [Backgrounds of scientific research], ch.1, Yekaterinburg, Ural State University of Railway Transport, 2013, 111 p.
2. Antropov V. A. *Problemy modernizatsii i innovatsii v rossiiskom professional'nom obrazovanii* [Problems of modernization and innovations in the Russian professional education], Yekaterinburg, Institute of economics of Ural branch of the Russian Academy of Sciences, 2013, 104 p.
3. Antropov V. A., Tumanova T. V., Semenko I. E. *Professional'noe stanovlenie lichnosti spetsialista v period obucheniya v vuze* [Professional formation of the identity of the expert during studying in higher education institution], Yekaterinburg, Ural State University of Railway Transport, 2007, 278 p.
4. Basovskii L. E. *Istoriya i metodologiya ekonomicheskoi nauki* [History and methodology of economic science], Moscow, INFRA-M, 2013, 231 p.
5. Efimov A. V., Antropov V. A. *Missiya universiteta v usloviyakh modernizatsii obrazovaniya i reformirovaniya transportnogo kompleksa* [Mission of university in terms of modernization of education and reforming of transport complex]. *Sistema menedzhmenta kachestva v vuze: sbornik materialov po povysheniyu kvalifikatsii prepodavatelei universiteta* [Quality management system in higher education institution. Collection of materials for rising of qualification of university teachers], Yekaterinburg, Ural State University of Railway Transport, 2005, no. 1, pp. 7–49.
6. Antropov V. A., Parshina V. S., Makaridina A. P., Nestorov V. L., Chirva I. P. *Kadrovoe prognozirovaniye i planirovaniye na zheleznodorozhnom transporte* [Personnel forecasting and planning on railway transport], Moscow, The educational and methodical center for training on railway transport, 2010, 188 p.
7. Koksharov V. A. *Otsenka razvitiya sistemy vysshego obrazovaniya v Rossii* [Assessment of development of the system of higher education in Russia]. *Ekonomika regiona* [Economy of region], 2014, no. 4, pp. 30–44.
8. *Kontseptsiya Federal'noi tselevoi programmy razvitiya obrazovaniya na 2016–2020 gody. Uverzhdena rasporyazheniem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 29 dekabrya 2014 g. № 2765-r.* [Concept of Federal target program of development of education for 2016–2020. Confirmed by disposal of Government of Russian Federation of 29 December 2014. № 2765-r].
9. Choudkhardi S. (ed.). *Menedzhment XXI veka* [Management of the 21<sup>st</sup> century], Moscow, INFRA-M, 2002, 448 p.
10. *Ob utverzhdenii Tipovogo polozheniya ob obrazovatel'nom uchrezhdenii vysshego professional'nogo obrazovaniya (vysshem uchebnom zavedenii). Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 14.02.2008 № 71 (red. ot 02.11.2013)* [About confirmation of the Standard provision on educational institution of higher professional education (higher educational institution). Decree of the Government of Russian Federation of 14.02.2008 no. 71] (red. of 02.11.2013).
11. Popkov V. A., Korzhuev A. V. *Teoriya i praktika vysshego professional'nogo obrazovaniya* [Theory and practice of higher professional education], Moscow, Academic project, 2004, 432 p.
12. Reznik S. D. *Upravlenie kafedroi* [Management of chair], Moscow, INFRA-M, 2005, p. 635.



<sup>1</sup>Васецкая Н. О., <sup>2</sup>Федотов А. В.\*

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный политехнический университет, Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup>Учебный центр подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Санкт-Петербург, Россия

## УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ НАУЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Ключевые слова:** классификация научных исследований, фундаментальные, прикладные и поисковые научные исследования, НИОКТР, жизненный цикл, внедрение, экономика.

В данной исследовательской статье рассматривается совершенствование механизмов формирования тематики научных исследований и структуризации научных организаций по содержанию и результатам проводимых исследований.

Основной целью статьи является разработка нового механизма управления научными исследованиями, основанного на их классификации по критерию применимости полученных результатов и обеспечивающего массовое внедрение конечных результатов научных исследований в экономическую и социальную сферы страны.

В статье проводится оценка эффективности научных исследований в России с учетом всех стадий жизненного цикла в соответствии с предложенным механизмом. Показано, что еще одной возможностью повышения эффективности научных исследований на основе представленной классификации является совершенствование механизмов формирования тематики научных исследований.

Предложенный подход к классификации научных исследований по критерию применимости их результатов позволяет усовершенствовать механизмы формирования тематики научных исследований в результате взаимосвязи фундаментальных и поисковых прикладных исследований и структурировать финансирование научных исследований в направлении стимулирования получения тех научных результатов, которые могут быть достаточно быстро реализованы в экономике.

Помимо этого, при дальнейшем усовершенствовании представленного подхода к классификации научных исследований по критерию применимости их результатов возникает возможность структурировать организации, занимающиеся научной деятельностью, и обеспечивается основа для формирования сетевой формы получения научных результатов, что приведет к более быстрому и эффективному получению и внедрению в экономику результатов научных исследований.

Применение данного механизма классификации научных исследований в вузах может дать значимые результаты при определении руководством стратегии развития перспективных направлений научно-инновационной деятельности организации, реализации федеральных целевых программ и привлечения бизнес-структур к развитию инновационной направленности деятельности вуза.

Сложившаяся к настоящему времени в России система управления наукой реализуется в форме различных механизмов целевой поддержки получения научных результатов по каждому типу научных исследований (федеральные целевые программы, гранты, субсидии на приобретение уникального и дорогостоящего оборудования, субсидии на привлечение ведущих ученых с целью поднятия уровня научных исследований по отдельным направлениям и т. п.). Однако наличие результата по какому-либо виду научных исследований (например, в форме патентов, научных публикаций) не только не является гарантией широкомасштабного использования этого результата в экономике и социальной сфере, но и не

всегда стимулируется и поддерживается системой управления наукой.

Введем понятие «конечного» результата научной деятельности, под которым будем понимать широкомасштабное использование в экономике результатов научных исследований, доведенных до конкретных технологий и/или изделий (продуктов). Учитывая нарастающее за последние 15–20 лет отставание российской экономики в большинстве научно-технических и технологических сфер, фиксируемое абсолютным большинством экспертов на основе различных критериев и показателей [2, 4, 8, 10, 12], можно предположить, что созданные в стране система и механизмы управления наукой не обеспечивают получение

\*Васецкая Наталья Олеговна – кандидат физико-математических наук, начальник отдела госконтрактов и бюджетных проектов Санкт-Петербургского государственного политехнического университета; +7 (911) 225-53-84; nat.vasetskaya@yandex.ru.

Федотов Александр Васильевич – доктор экономических наук, профессор, директор Учебного центра подготовки руководителей Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; +7 (921) 962-79-22; fedotov@mtcenter.ru.

указанного «конечного» результата и не ориентированы на него. Причина здесь в том, что, хотя сложившиеся система и механизмы управления наукой ставят перед исследованиями разных видов – фундаментальными, поисковыми, прикладными – цель получения конкретных результатов и отслеживают ее достижение, однако нет единого механизма управления последовательным преобразованием результатов фундаментальных исследований в результаты поисковых исследований, а результатов поисковых исследований – соответственно в результаты прикладных исследований и затем результатов прикладных исследований – в результаты НИОКТР и, наконец, управления широкомасштабным внедрением в экономику результатов НИОКТР.

Фактически имеет место «разорванность» системы управления использованием результатов научных исследований, вследствие чего результат каждого вида научных исследований рассматривается как конечный (например, для фундаментальных исследований – число публикаций, для прикладных научных исследований – число патентов, для НИОКТР – число переданных в промышленность рабочих чертежей новых изделий и т. п.). То есть каждый вид научных исследований по-своему результативен, но при этом нет механизмов управления последовательной трансформацией полученного в каждом виде научных исследований результата в следующий, когда использование результата фундаментальной науки в поисковых исследованиях дает результат, развиваемый далее в прикладных исследованиях, являющихся основой для НИОКТР, результаты которых затем находят широкое применение в экономике.

Отсутствие «сквозного» механизма управления по конечному для экономики результату приводит к тому, что по каждому виду научных исследований (фундаментальные, поисковые, прикладные и т. д.) результаты есть, а масштабные изменения в массовых технологиях, определяющие ускорение экономического развития страны, отсутствуют.

Для ускорения широкомасштабного использования результатов научных исследований управление наукой целесообразно основывать на логике преобразования этих результатов в «конечный» результат, означающий его широкомасштабное использование в экономике. Соответственно, механизмы управления наукой должны быть направлены на получение конечного (в смысле широкомасштабного внедрения) результата научных исследований. Именно такой подход позволит ускорить коммерциализацию результатов научных

исследований в интересах ускорения экономического развития страны.

Логике последовательного преобразования результатов научных исследований разного вида в конечный (назовем его приносящим выгоду) результат можно представить следующим образом.

Цель управления научными исследованиями (НИ) со стороны государства – ускорение процесса коммерциализации результатов НИ [1, 6]. Это требует определять применимость результатов НИ на каждом этапе получения результатов НИ и оценивать возможности их последующего широкого распространения и использования для получения выгод, определяя и создавая условия, которые обеспечат это использование. Для решения этих задач целесообразно все научные исследования классифицировать по применимости их результатов для получения выгод и по степени доведения результата до широкомасштабного практического (коммерческого или социального) использования.

Очевидно, что результаты поисковых работ, к которым относятся все фундаментальные, могут быть разные. Для части результатов сегодня в контексте получения выгоды невозможно определить, когда, как, при каких условиях и для чего их можно использовать. Для другой части результатов можно определить, что их вскоре можно будет использовать, создав для этого необходимые условия и, при необходимости, выполнив ряд дополнительных работ (исследований поискового и прикладного характера) в достаточно короткий промежуток времени.

Следовательно, для первой группы результатов нужно ждать, когда появится возможность (результаты других НИ, новые материалы, оборудование, технологии, иные условия, спрос и т. п.) их использования, для второй – уже сразу после их получения (а иногда и в процессе) можно видеть, что и как нужно сделать, чтобы их использовать. Такой подход позволяет классифицировать НИ по критерию применимости (степени готовности к широкомасштабному применению в целях получения выгоды) их результатов (рис. 1) и более строго разграничить все НИ по этапам от получения нового абстрактного знания до доведения этого знания до конкретного изделия (услуги, технологии), дающего выгоду.

На рис. 1 приняты следующие обозначения:

- Ф1 – экспериментальная и теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях природы и общества, при осуществлении которой невозможно определить время и форму применения результатов этой деятельности для получения



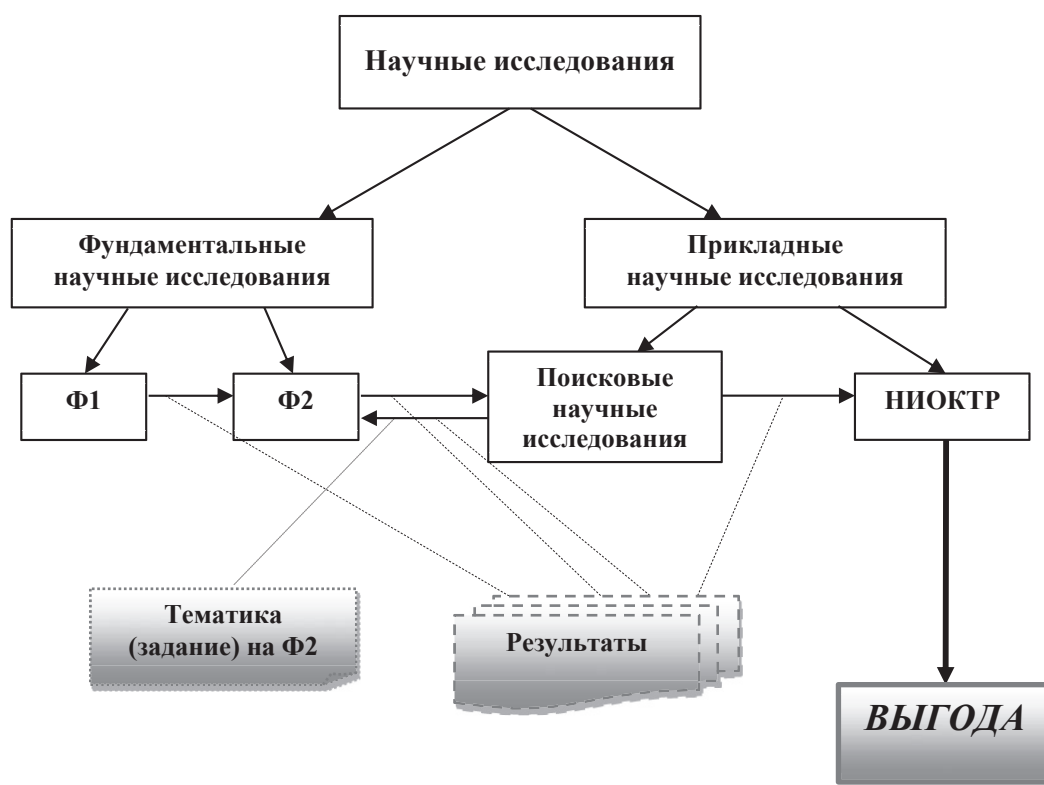


Рис. 1. Классификация научных исследований по критерию применимости их результатов

экономических или социальных выгод, – иными словами, это фундаментальные научные исследования (ФИ) с неопределенным временем получения экономических или социальных выгод от их результатов и без непосредственной направленности на применение результатов для решения практических задач;

- Ф2 – экспериментальная и теоретическая деятельность, направленная на приобретение новых знаний об основных закономерностях природы и общества для получения экономических или социальных выгод от их результатов в долгосрочной перспективе, при осуществлении которой возможно определить время и форму применения результатов этой деятельности для получения экономических или социальных выгод и условия, при которых результат такой деятельности может быть реализован для получения экономических или социальных выгод;

- поисковые научные исследования – поисковые прикладные НИ – это исследования по определению времени внедрения результатов Ф2 и возможности (условий) передачи этих результатов на стадию НИОКТР либо исследование вариантов (сравнение разных результатов Ф2, которые можно применить для одной и той же цели) для обоснования выбора решения, необходимых доработок для последующей передачи отобранного

решения на стадию НИОКТР и по определению (обоснованию) возможности такой передачи;

- НИОКТР – прикладные НИ, имеющие целью получить конкретное решение с выходом на опытно-конструкторско-технологические работы (ОКТР) и выпуском экспериментального образца (установочной партии, прототипа, опытной технологии и т. п.), возможно, с его испытанием и последующей доработкой по результатам испытаний.

Необходимо отметить, что предлагаемая классификация НИ по критерию применимости их результатов однозначно определяет место поисковых исследований как исследований, цель которых – собственно анализ результатов Ф2 и разработка этого самого «что и как нужно сделать, чтобы использовать те результаты научных исследований, которые можно достаточно быстро использовать». Принципиально важно, что результатом поисковых исследований может быть не только передача работ в стадию НИОКТР, но и постановка задач на проведение дополнительных фундаментальных и поисковых исследований, без результатов которых невозможно завершить данную поисковую работу в смысле получения результата, передаваемого на стадию НИОКТР для последующего широкомасштабного использования в экономике. Иными словами, это определение тематики дополнительных исследований для той группы фундаментальных

(Ф2) и поисковых прикладных исследований, по результатам которых будут созданы необходимые условия для завершения прикладной работы и перехода на стадию НИОКТР.

Отличительная особенность предлагаемой классификации НИ по сравнению с общепринятой сейчас [3, 9] заключается в том, что предлагаемая классификация относит к категории научных исследований также и НИОКТР, так как содержание этих работ всегда включает в себя исследовательскую часть (если не говорить о технической части по изготовлению чертежей и конкретных изделий по ним). Это позволит включить в единую систему управления получением конечного результата НИ «выпавший» в настоящее время из процесса получения и доведения до широкомасштабного использования этап НИОКТР (основная причина неэффективного использования результатов НИ, по мнению большинства экспертов, это их неиспользование для последующей проработки на этапе НИОКТР и передачи результатов НИОКТР для широкомасштабного внедрения в экономике [16, 19]).

Предлагаемая классификация отражает движение (преобразование, трансформацию) результатов НИ от теоретической идеи до конкретного изделия и может использоваться как основа механизма управления наукой, так как для повышения эффективности научных исследований по критерию ускорения использования их результатов не важно, какие это исследования, а важно, как используется их результат и когда, пройдя слева направо по всем четырем позициям нижнего ряда классификации, этот результат даст наконец выгоду. Тогда кратко логику предлагаемой классификации можно описать следующим образом:

- результат Ф1 – знания, которые не имеют прямой практической значимости (не дают выгоды) или для которых нельзя сказать, когда и как эти результаты можно использовать для получения выгоды;

- результат Ф2 – знания, для которых можно определить, когда и как их можно использовать для получения выгоды и что нужно (в смысле научных исследований) для того, чтобы их использовать. Очевидно, что результаты Ф2 могут быть следствием как «самостоятельных» исследований Ф2, так и использования результатов Ф1 через какое-то время после их получения;

- результат поисковых научных исследований – по итогам исследования/использования результатов (результата) Ф2 можно определить, как и когда конкретный результат будет использоваться, что нужно доделать, чтобы этот результат был доведен до НИОКТР (возможно, включая и эту

доделку), либо на основании сравнения нескольких результатов Ф2 обоснованно выбрать один из них для передачи в НИОКТР. Именно для этого этапа, являющегося связующим звеном между ФИ (прежде всего Ф2) и НИОКТР, на сегодня наиболее слабо разработан механизм управления и государственной поддержки;

- результат НИОКТР – опытный образец, технология, пробная партия и т. п.

Рассмотрим возможный макроэкономический механизм повышения эффективности научных исследований (в контексте получения конечного результата), основанный на предложенной классификации научных исследований. Прежде всего отметим, что одним из резервов ускорения процесса широкомасштабного использования результатов научных исследований является совершенствование этапов разработки и запуска в широкомасштабное использование новых технологий, изделий, услуг. Жизненный цикл инновации может быть представлен в виде последовательности стадий, в ходе которых фундаментальные исследования приводят к получению новых технологий, обеспечивающих выпуск новых товаров (услуг), поставляемых потребителю (рис. 2).

Процесс создания и освоения новой техники (технологий) начинается с фундаментальных научно-исследовательских работ (НИР), направленных на получение новых научных знаний, раскрытие новых связей между явлениями, познание закономерности развития природы и общества безотносительно к их потенциальному конкретному использованию.

Вторым этапом процесса являются прикладные НИР, определяющие пути практического применения полученных на предыдущем этапе научных результатов. Следующий, третий этап: на основе результатов прикладных исследований выполняются опытно-конструкторско-технологические работы (НИОКТР), целью которых является создание образцов новых изделий, которые могут быть переданы после соответствующих испытаний в серийное производство или непосредственно потребителю.

На четвертом этапе происходит патентование полученных результатов НИР и ОКТР.

Пятый этап: запатентованные новые методы, образцы и т. д. проходят первичное промышленное освоение, которое включает научное и производственное освоение с проведением испытаний новой (усовершенствованной) продукции, а также техническую и технологическую подготовку производства и выпуск новой продукции на потребительский рынок.

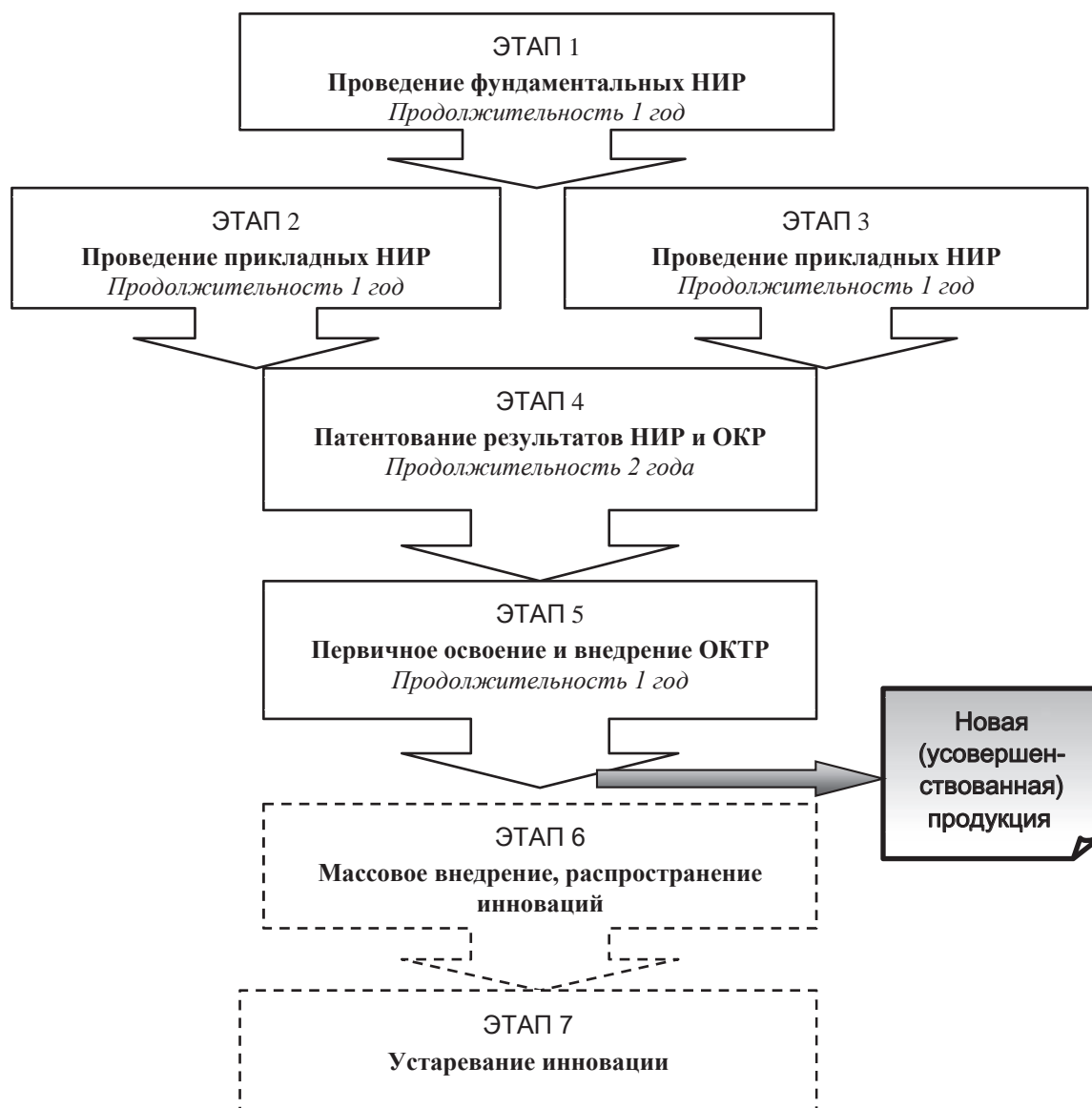


Рис. 2. Этапы инновационной цепочки

Оценка сроков, затрат и результатов по совокупности перечисленных четырех этапов (второй и третий этапы объединены в один) для запатентованной научно-технической продукции может быть проведена на основе имеющихся статистических оценок.

Последующие стадии жизненного цикла нововведений – производство и массовое внедрение продукции на рынок, устаревание продукции – не анализировались.

При оценке рентабельности затрат на фундаментальную науку и «конечной» (в смысле начала выпуска новой продукции) отдачи от них необходимо учитывать значительный временной лаг, длительность составных частей которого можно оценить на основе имеющихся данных.

Так, временной лаг между затратами на фундаментальную науку и результатами научных

исследований в форме публикаций в среднем составляет один год [19], то есть если фундаментальное исследование началось в году  $X$ , то его результат в виде статьи будет получен в году  $(X+1)$ .

Временной интервал для реализации второго этапа инновационного цикла – выполнения прикладных НИР и ОКР – составляет в среднем также около года [11], и, соответственно, результат от проведения ОКР будет получен в году  $(X+2)$ , то есть спустя два года с момента начала проведения фундаментальных НИР.

Оформление результатов прикладных НИР и ОКР в виде патентов на изобретения и полезные модели в среднем длится два года с момента подачи заявки на патент [15]. То есть запатентованный результат научного исследования, готовый к стадии первичного освоения и внедрения,



**Структура затрат на научные исследования в России  
и их рентабельность в 2000–2012 гг. (млн руб.)**

Год X	Затраты на фундаментальные НИР в году X, $Z_1$ ЭТАП 1	Затраты на прикладные НИР и ОКТР в году (X+1) в ценах года X, $Z_{23}$ ЭТАП 2,3	Затраты на патентование в году (X+2), $Z_4$ ЭТАП 4	Затраты на технологические инновации в году (X+4) в ценах года X, $Z_5$ ЭТАП 5	Сумма затрат научно-технического цикла	Объем средств, полученный от продажи продукции в году (X+5) в ценах года X, В	Рентабельность затрат на науку за период с года X до года (X+5): гр. 7 в год (X+5) минус гр. 6 в год (X+5) / гр. 6 в год (X+5), %
2000	9875,7						62,28
2001	13 940,8	78 386,23					86,44
2002	18 778,0	100 455,06	0,00				74,52
2003	24 297,7	127 688,33	0,00				64,20
2004	26 495,9	141 169,03	0,00	76 736,31			31,22
2005	31 022,9	167 585,91	0,00	75 242,19	164 998,19	267 753,90	32,53
2006	42 707,5	212 519,69	0,00	108 699,35	189 638,04	353 570,29	83,26
2007	63 590,4	270 916,21	0,00	121 815,75	255 165,69	445 313,97	68,62
2008		282 930,28	0,00	160 769,28	287 282,47	471 707,46	
2009			0,00	243 620,52	354 851,09	465 640,66	
2010				245 932,57	487 163,11	645 619,20	
2011				449 752,57	559 556,28	1 025 442,90	
2012					796 273,24	1 342 689,48	

будет получен в году (X+4). Данный результат статистически проверен, коэффициент парной корреляции  $r$  между затратами на НИР и ОКР в году X и числом передовых производственных технологий, созданных с использованием патентов на изобретения в году (X+4), составляет 0,9947, что говорит о наличии очень сильной связи между данными показателями.

Для освоения и внедрения запатентованных результатов НИР и ОКР необходим еще один год. Данный результат, как и результат выше, также подтверждается статистически (коэффициент корреляции 0,8631) [19].

Таким образом, начальный этап отгрузки потребителю инновационной продукции, произведенной за научно-технический цикл, реализуется лишь в году (X+5), то есть спустя пять лет после начала финансирования фундаментальной НИР вида Ф2, результаты которой легли в основу созданного продукта, начавшего широко применяться в экономике.

При оценке эффективности затрат на полный цикл получения научного результата и его доведения до широкомасштабного использования, начиная с момента получения фундаментальных знаний в рамках исследований вида Ф2 и заканчивая процессом выпуска продукции на основе нововведений, необходимо иметь сведения о величине

затрат, требуемых для реализации каждой стадии инновационной цепочки, и объемах средств, полученных в результате отгрузки инновационной продукции потребителю.

Для оценки эффективности затрат на научные исследования по всем стадиям инновационного цикла в целом были использованы данные статистических сборников за 2000–2013 гг. [7] – использовались сведения о распределении затрат на исследования и разработки по видам работ, а именно по фундаментальным исследованиям, прикладным исследованиям и разработкам. Данные о затратах по фундаментальным НИР характеризуют первую стадию инновационного цикла ( $Z_1$ ), а сумма затрат на прикладные исследования и ОКТР с временным лагом в один год – второй и третий этапы цикла ( $Z_{23}$ ) (табл. 1).

Затраты на реализацию четвертой стадии научно-технического цикла ( $Z_4$ ) – патентование результатов НИР и ОКТР, включающие в себя оплату патентных поверенных, – незначительны в общем объеме затрат на выполнение всех стадий инновационной цепочки, поэтому при макроэкономической оценке рентабельности затрат на инновационный цикл они не учитывались.

Статистические данные по объемам затрат на реализацию пятого этапа инновационной цепочки ( $Z_5$ ), а именно затрат на освоение промышленного

производства и первичное внедрение полученных нововведений, представлены в отчетности как затраты на технологические инновации. Эти затраты включаются в расчет с учетом временного лага в четыре года с момента завершения фундаментальных исследований (табл. 1). Необходимо отметить, что затраты на маркетинговые и организационные инновации в общем объеме затрат учтены не были, так как их доля незначительна по сравнению с затратами на технологические инновации (так, в 2012 г. распределение затрат на технологические, маркетинговые и организационные инновации составило 98,9; 0,4; 0,7 % соответственно).

Просуммировав  $Z_1, Z_{23}, Z_4, Z_5$  с учетом соответствующего временного лага (по диагонали по годам сверху слева вниз вправо), получим общие затраты на реализацию научно-технического инновационного цикла.

Статистические сведения об объемах средств, полученных от продажи высокотехнологичной инновационной продукции, также представлены в отчетности Росстата [7]. В табл. 1 приведена рентабельность затрат на инновационный цикл, произведенных за период от начала исследований до первого года выпуска продукции, по итогам первого года реализации инновационной продукции (например, рентабельность затрат на научные исследования за период с 2000 по 2004 г. составляет  $(267\,753,90 \text{ млн руб.} - 164\,998,19 \text{ млн руб.}) / 164\,998,19 \text{ млн руб.} = 68,62\%$  и показана в табл. 1 для 2000 г.). Безусловно, это допущение позволяет оценить рентабельность лишь приблизительно, однако отсутствие статистических данных по выпуску инновационной продукции в привязке к видам продукции и результатам научных исследований, непосредственно использованным для выпуска данной продукции, не позволяет провести более точную оценку. При этом необходимо отметить, что при расчете рентабельности затрат за научно-технический цикл инновации объем средств, полученных от реализации продукции (графа 7 в табл. 1), меньше, чем объем средств, полученных при массовой отгрузке продукта на

рынок. Поэтому рентабельность затрат за полный инновационный цикл будет выше рентабельности затрат за четыре этапа инновационного цикла.

Проверка и сравнение полученных оценок рентабельности затрат на научные исследования проводилась по данным за 2012–2013 гг. таблиц двух годовых отчетов о выполнении ФЦП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2007–2013 годы» [18]. В связи с тем что в рамках ФЦП «Исследования и разработки...» проводится финансирование прикладных НИР, то есть минует первая стадия инновационного цикла, величина временного лага, используемая при расчетах для данной программы, была принята равной четырем годам. Результаты оценки рентабельности затрат по данной ФЦП приведены в табл. 2.

Величина рентабельности затрат по проектам 2007 г. данной ФЦП составила 77,82 %, по проектам 2008 г. – 59,92 %, по проектам 2009 г. – 81,21 %. Фактические данные по объемам средств, полученных от реализации и экспорта инновационной высокотехнологичной продукции (финансовый результат реализации ФЦП), взяты с сайта программы [18].

Таким образом, несмотря на крайне низкий процент научных результатов, доводимых до выпуска новой продукции (по разным данным, от 1,17 до 2,5 % от общего числа финансируемых проектов [5, 17]), затраты на реализацию всех проектов в рамках ФЦП «Исследования и разработки...» окупаются очень быстро (в 2007 г. – за 1,3 года, в 2008 г. – за 1,6 года, в 2009 г. – за 1,2 года).

Из приведенных расчетов можно сделать следующие выводы:

- затраты на полный цикл от получения научных результатов до их использования в экономике окупаются очень быстро (полтора-два года), следовательно, увеличение финансирования всех этапов инновационного цикла приводит к существенному и быстрому увеличению масштабов использования результатов научных исследований в экономике;

Таблица 2

**Показатели рентабельности затрат по проектам, выполненным в рамках ФЦП «Исследования и разработки...» в 2007–2009 гг.**

Текущий год X	Затраты на реализацию ФЦП в году X, млрд руб.	Финансовый результат реализации ФЦП в году (X+4) в ценах года X, млрд руб.	Рентабельность затрат на ФЦП, произведенных в году X, %
2007	19,1	33,96	77,82
2008	23,9	38,22	59,92
2009	19,7	35,70	81,21

- даже небольшое сокращение продолжительности каждого этапа получения и доведения до широкомасштабного использования в экономике приведет к существенному росту эффективности затрат на научные исследования: в частности, целесообразно обратить внимание на сокращение продолжительности цикла патентования разработанных на основе научных результатов продуктов (изделий, технологий).

Еще одна возможность повышения эффективности научных исследований на основе предложенной выше классификации – совершенствование механизмов формирования тематики научных исследований. Схематично сложившийся сейчас механизм формирования тематики научных исследований основан на отборе тем по критериям актуальности и результативности исследования, определяемого в рамках каждого вида работ (например, результатами для фундаментальных и поисковых научных исследований являются опубликованные работы, для прикладных исследований – патенты и зарегистрированные промышленные образцы и т. п.) [13, 14].

Представляется, что такой подход целесообразно использовать лишь для работ, срок получения выгод от использования результатов которых является неопределенным (обозначены на рис. 1 как Ф1) или достаточно большим, например, более 15 лет (обозначены на рис. 1 как Ф2). Но этот подход должен быть дополнен механизмом, обеспечивающим формирование части тематики работ Ф2 на основе результатов поисковых научных исследований следующим образом.

Тематика поисковых научных исследований основывается на результатах работ Ф2 и имеет целью определение времени внедрения результатов Ф2 и возможностей (условий) передачи этих результатов на стадию НИОКТР либо сравнительное исследование разных результатов Ф2, которые можно применить для одной и той же цели, для обоснования выбора решения, необходимых работ для последующей передачи отобранного решения на стадию НИОКТР и определения (обоснования) возможности такой передачи.

При этом одним из результатов поисковых научных исследований может быть определение тематики фундаментальных научных исследований вида Ф2, которые необходимо провести, чтобы получить дополнительные результаты, без которых результативное выполнение поисковых научных исследований, а в дальнейшем и НИОКТР, невозможно. Такой подход позволит ускорить получение научных результатов, обеспечивающих ускорение их широкомасштабного

использования в экономике, и сориентировать тематику исследований вида Ф1 на получение конечного результата. Фактически часть результатов прикладных научных исследований в этом случае станет заказом на проведение дополнительных научных исследований вида Ф1, без которых получение этого результата невозможно. Аналогичный механизм может связывать также результаты НИОКТР и тематику прикладных научных исследований.

Такой подход позволит ускорить получение конечного результата – широкомасштабное использование в экономике новых разработок – и структурирует финансирование научных исследований в направлении поддержки более быстрого получения тех научных результатов, которые могут быть достаточно быстро внедрены в экономику.

Использование классификации научных исследований по применимости их результатов для структуризации научных организаций по содержанию и результатам научных исследований позволяет аналогичным образом структурировать научные организации и одновременно обеспечивает объективную основу для формирования и реализации сетевой формы получения научных результатов.

Так, на первом этапе все научные организации могут быть отнесены к группам в соответствии с получаемыми научными результатами (преимущественным видом научных исследований).

На втором этапе после анализа соотношения типов научных результатов научные организации могут быть либо реформированы (объединены, разъединены), либо сконфигурированы в сети, объединяющие организации, проводящие все виды (каждая организация – свой вид) научных исследований, направленных на получение конечного результата.

На третьем этапе реструктуризации научных учреждений может быть создан механизм финансирования таких сетей, обеспечивающий усиление финансовой мотивации организаций на быстрое получение конечного результата. Например, можно предусмотреть управление и финансирование каждой такой сетью из единого для нее центра, при этом каждая организация будет вынуждена для быстрого получения требуемого от нее результата привлекать наиболее эффективные организации-исполнители (и, соответственно, оплачивать их работы по результату)

Наконец, на четвертом этапе в эти сети могут быть включены негосударственные научные организации и отработаны механизмы вовлечения



в финансирование получения конечного результата негосударственных средств и финансовой мотивации этих организаций на быстрое получение конечного результата.

## Выводы

Сложившаяся в настоящее время система классификации научных исследований не стимулирует получение «конечного» (в смысле широкомасштабного внедрения) результата, который представляет собой использование в экономике результатов научных исследований, доведенных до конкретных продуктов (услуг, технологий). Предложенный подход к классификации научных исследований по критерию применимости их результатов обеспечивает непрерывность управления процессом получения научных результатов и их трансформации в «конечный» результат. Анализ классификации научных исследований по критерию применимости их результатов показал, что на сегодняшний момент наиболее слабо разработан механизм управления и государственной поддержки для этапа преобразования результатов Ф2 в исходные данные для НИОКТР, являющегося связующим звеном между фундаментальными исследованиями (прежде всего Ф2) и НИОКТР. Повышение эффективности научных исследований связано в первую очередь с включением в систему управления механизма управления и государственной поддержки данного этапа.

Оценка эффективности научных исследований, учитывающая все виды затрат полного цикла создания инновационной продукции (с момента проведения фундаментальных исследований до момента широкомасштабного внедрения в экономику), позволяет вузам, научным организациям и органам управления наукой более обоснованно формировать структуру и направления исследований федеральных целевых программ и механизмы повышения их эффективности, определять необходимые для повышения эффективности научных исследований объемы финансирования.

Предложенная классификация также позволяет усовершенствовать механизмы формирования тематики научных исследований в результате взаимосвязи фундаментальных (Ф2) и поисковых прикладных исследований и структурировать финансирование научных исследований в направлении стимулирования получения тех научных результатов, которые могут быть достаточно быстро реализованы в экономике.

Помимо этого предложенный подход к классификации научных исследований по критерию

применимости их результатов создает возможность структурировать организации, занимающиеся научной деятельностью, и обеспечивает основу для формирования сетевой формы получения научных результатов, что приведет к более быстрому и эффективному получению и внедрению в экономику результатов научных исследований.

## Список литературы

1. Арзамасцев Н. Механизмы государственного содействия при коммерциализации технологий [Электронный ресурс]. URL: <http://www.techbusiness.ru/tb/page06.htm> (дата обращения: 23.10.2014).
2. Байрамова Ж. М. Интеграция образования и науки как движущая сила модернизации экономики России // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. Вып. 24. Пенза, 2011. С. 174–180.
3. Болдин А. П., Максимов В. А. Основы научных исследований. М.: Академия, 2012. 336 с.
4. Дежина И. Сфера исследований и разработок в 2002 году // Российская экономика в 2002 году. Тенденции и перспективы. Вып. 24. Т. 1. М.: ИЭПП, 2003. С. 291–313.
5. Доклад Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации 2008 года «О состоянии законодательства в Российской Федерации» / под общ. ред. С. М. Миронова, Г. Э. Бурбулиса. М.: Совет Федерации, 2009. 512 с.
6. Иванова Н. Национальные инновационные системы. М.: Наука, 2002. 244 с.
7. Индикаторы науки: 2001–2013: статистический сборник. М.: ГУ ВШЭ, 2001–2013.
8. Инновационный путь развития для новой России / отв. ред. В. П. Горегляд; Центр социально-экономических проблем федерализма Института экономики РАН. М.: Наука, 2005. 343 с.
9. Кузнецов В. М. Основы научных исследований. Киров: Зональный НИИСХ Северо-Востока, 2006. 568 с.
10. Макаров В. Л., Варшавский А. Е. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. М.: Наука, 2004. 880 с.
11. Миндели Л. Э., Черных С. И. Российская наука: реальность и перспективы // Инновационная экономика. 2012. № 12. С. 1–25.
12. Миронов В. Ускоренное отставание [Электронный ресурс]. URL: <http://maxpark.com/user/4294968794/content/1468715> (дата обращения: 23.10.2014).
13. О федеральной целевой программе «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы»: постановление Правительства Российской Федерации от 21 мая 2013 г. № 426 // Российская газета. 2013. 3 июня.
14. Об утверждении Программы фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013–2020 годы: распоряжение Правительства Российской Федерации от 3 декабря 2012 г. N 2237-р // Собрание законодательства РФ. 2012. № 50 (ч. 6). Ст. 7089.
15. Патентная активность: Россия vs США. Аналитическое исследование из цикла «Индикаторы инновационного развития российской экономики». 2012. [Электронный



ресурс]. URL: [http://www.nbkg.ru/researches/patent\\_activity\\_russia\\_vs\\_usa.pdf](http://www.nbkg.ru/researches/patent_activity_russia_vs_usa.pdf) (дата обращения: 21.10.2014).

16. Принципы создания ведомственной системы управления результатами научной и инновационной деятельности Министерства образования РФ / Г. Г. Андреев, В. М. Кутузов, В. М. Рыльчиков, С. В. Устелемов // *Инновации*. 2003. Вып. 1(58). С. 325–330.

17. Степнов О. П. Промышленная собственность в зеркале статистики // *Патенты и лицензии*. 2001. № 2. С. 48–50.

18. Федеральная целевая программа «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014–2020 годы» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fcpir.ru/> (дата обращения: 26.10.2014).

19. Федотов А. В., Васецкая Н. О. Оценка макроэкономической эффективности научных исследований в России // *Университетское управление: практика и анализ*. 2013. № 3. С. 61–67.

<sup>1</sup>Vasetskaya N. O., <sup>2</sup>Fedotov A. V.\*

<sup>1</sup> Saint Petersburg State Polytechnic University, Saint Petersburg, Russia

<sup>2</sup> Executive Training Center, Academic Research University, Higher School of Economics, Saint Petersburg, Russia

## MANAGING ACADEMIC RESULTS TRANSFORMATION AS A MECHANISM OF IMPROVING ACADEMIC RESEARCH EFFICACY

**Key words:** scientific research classification, fundamental, applied and quest scientific research, NIOKTR, life-cycle, implementation, economy.

This research article analyses improvement of mechanisms related to forming the content of research and structuring academic institutions in terms of content and results of conducted research.

The article is focused on designing anew mechanism for managing academic research based on their classification in terms of applicability of obtained results and facilitating broad implementation of academic research results into economic and social sphere of the country.

The article evaluates efficacy of academic research in Russia, looking into every stage of life – cycle according to the suggested mechanism. It was found out that another way of upgrading academic research results efficacy on the basis of suggested classification is the improvement of mechanisms of formulating academic research topics.

Suggested approach to academic research results classification on the basis of their applicability might help in improving mechanisms of formulating the topics of academic research resulting from interconnection between fundamental and applied research, as well as in structuring financing of academic research with the aim of obtaining those results that can be relatively quickly implemented in practice.

Besides that further improvement of suggested approach to the applicability – based classification of academic research gives a chance to structure organizations engaged in academic research and creates a foundation for forming net format of obtaining academic research results and their implementation into economy.

The use of such mechanism of research classification at higher educational institutions can be very helpful for the administrators in the process of formulating development strategy for perspective research and innovative activities.; implementation of federal target programs and attracting business sector to developing innovative activities of the higher education institution

### References

1. Arzamastsev N. *Mekhanizmy gosudarstvennogo sodeistviya pri kommersializatsii tekhnologii* [The mechanisms of state support for technology commercialization], available at: <http://www.techbusiness.ru/tb/page06.htm> (accessed 23.10.2014).

2. Bairamova Zh. M. *Mehanizmi gosudarstvennogo sodeistviya pri kommercializacii tekhnologii* [Integration of education and science as the driving force of modernization of the Russian economy]. *Izvestiya PGPU im. V. G. Belinskogo, Penza* [News of PGPU named after V. G. Belinsky, Penza], 2011, issue 24, pp. 174–180.

3. Boldin A. P., Maksimov V. A. *Osnovy nauchnykh issledovaniy* [Fundamentals of scientific research], Moscow, Akademiya, 2012, 336 p.

4. Dezhina I. *Sfera issledovaniy i razrabotok v 2002 godu* [The field of research and development in 2002]. *Rossiiskaya ekonomika v 2002 godu. Tendentsii i perspektivy* [Russian economy in 2002. Trends and prospects], 2003, iss. 24, vol. 1, pp. 291–313.

5. Mironov S. M., Burbulis G. E. (eds.). *Doklad Soveta Federatsii Federal'nogo Sobraniya Rossiiskoi Federatsii 2008 goda «O sostoyanii zakonodatel'stva v Rossiiskoi Federatsii»* [Report of the Council of Federation of the Federal Assembly of the Russian Federation in 2008 “On the Status of Legislation in the Russian Federation”]. Moscow, Sovet Federatsii, 2009, 512 p.

6. Ivanova N. *Natsional'nye innovatsionnye sistemy* [The national innovation system], Moscow, Nauka, 2002, 244 p.

\*Vasetskaya Natalia Olegovna, candidate of physical and mathematical sciences, head of the Department of contracts and budget projects of the Saint-Petersburg State Polytechnical University, 197372, Saint-Petersburg, 18 Gakkelevskaya street, b. 3, ap. 86; +7 (911) 225-53-84; nat.vasetskaya@yandex.ru.

Fedotov Alexander Vasil'evich, doctor of economic sciences, professor, director of the Center for training managers HSE, 194064, Saint-Petersburg, 8 Raevskogo proezd, ap. 24; +7 (921) 962-79-22; fedotov@mtcenter.ru.

7. *Indikatory nauki: 2001–2013: statisticheskii sbornik* [Science Indicators: 2001–2013: Statistical Yearbook], Moscow, GU VShE, 2001–2013.

8. Goreglyad V. P. (ed.). *Innovatsionnyi put' razvitiya dlya novoi Rossii* [An innovative way of development for the new Russia], Moscow, Nauka, 2005, 343 p.

9. Kuznetsov V. M. *Osnovy nauchnykh issledovaniy* [Foundations of Scientific Research], Kirov, 2006, 568 p.

10. Makarov V. L., Varshavskii A. E. *Innovatsionnyi menedzhment v Rossii: voprosy strategicheskogo upravleniya i nauchno-tehnologicheskoi bezopasnosti* [Innovation Management in Russia: Issues of Strategic Management and Scientific-Technological Security], Moscow, Nauka, 2004, 880 p.

11. Mindeli L. E., Chernykh S. I. *Innovatsionnyi put' razvitiya dlya novoi Rossii* [Russian science: reality and prospects]. *Innovatsionnaya ekonomika* [Innovative economy], 2012, no. 12, pp. 1–25.

12. Mironov V. *Uskorennoe otstavanie* [Accelerated lag], available at: <http://maxpark.com/user/4294968794/content/1468715> (accessed 23.10.2014).

13. O federal'noi tselevoy programme «Issledovaniya i razrabotki po prioritetnym napravleniyam razvitiya nauchno-tehnologicheskogo kompleksa Rossii na 2014–2020 gody»: postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 21 maya 2013 g. № 426 [On the Federal Target Program “Research and Development on Priority Directions of Development of Scientific-Technological Complex of Russia for 2014–2020”: Resolution of the Government of the Russian Federation dated 21 May 2013 No. 426]. *Rossiiskaya gazeta* [Russian Newspaper], 2013, June 3.

14. Ob utverzhdenii Programmy fundamental'nykh nauchnykh issledovaniy gosudarstvennykh akademii nauk na 2013–2020 gody: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 3 dekabrya 2012 g. N 2237-r [Approval of the

Program of Fundamental Scientific Research of the State Academies of Sciences for 2013–2020: the Government of the Russian Federation of 3 December 2012 N 2237-R]. *Sobranie zakonodatel'stva RF* [Laws of the Russian Federation], 2012, no. 50 (part 6), paragraph 7089.

15. *Patentnaya aktivnost': Rossiya vs SShA. Analiticheskoe issledovanie iz tsikla «Indikatory innovatsionnogo razvitiya rossiiskoi ekonomiki»* [Patent activity: Russia vs USA. An analytical study of the series "Indicators of innovation development of the Russian economy"], 2012, available at: [http://www.nbkg.ru/researches/patent\\_activity\\_russia\\_vs\\_usa.pdf](http://www.nbkg.ru/researches/patent_activity_russia_vs_usa.pdf) (accessed 21.10.2014).

16. Andreev G. G., Kutuzov V. M., Ryl'chikov V. M., Ustelemov S. V. *Principi sozdaniya vedomstvennoi sistemi upravleniya rezultatami nauchnoi i innovatsionnoi deyatel'nosti Ministerstva obrazovaniya RF* [The principles of creation of the departmental management system results of scientific and innovative activity of the Russian Ministry of education]. *Innovatsii* [Innovation], 2003, iss. 1 (58), pp. 325–330.

17. Stepnov O. P. *Promishlennaya sobstvennost v zerkale statistiki* [Industrial property in the mirror of statistics]. *Patenty i litsenzii* [Patents and licenses], 2001, no. 2, pp. 48–50.

18. *Federal'naya tselevaya programma «Issledovaniya i razrabotki po prioritetnym napravleniyam razvitiya nauchno-tehnologicheskogo kompleksa Rossii na 2014–2020 gody»* [Federal Target Program "Research and development on priority directions of scientific-technological complex of Russia for 2014–2020"], available at: <http://www.fcpir.ru/> (accessed: 26.10.2014).

19. Fedotov A. V., Vasetskaya N. O. *Otsenka makroekonomicheskoi effektivnosti nauchnykh issledovaniy v Rossii* [Assessment of the macroeconomic efficiency of scientific research in Russia]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management. Practice and analysis], 2013, no. 3, pp. 61–67.





# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



*Бедрачук И. А., Митина О. В.\**

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия*

## ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

**Ключевые слова:** вуз, эффективность труда, трудовой договор, оценка результатов деятельности, преподаватели, система стимулирования, надбавки и премии.

Данная статья описывает опыт организации управления вузом с позиции повышения эффективности его деятельности через организацию системы трудовых отношений. Являясь кейсом, статья раскрывает суть реализованных управленческих технологий на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. Целью данного кейса является описание подходов к заключению трудовых договоров в форме «эффективных контрактов» для обмена опытом с другими вузами. Статья решает практические проблемы управления вузом, связанные с соблюдением требований законодательства по совершенствованию механизмов оплаты труда и привязки условий оплаты труда основного персонала вуза к результатам его работы и результатам деятельности вуза в целом. Ввиду определенных проблем при реализации требований Распоряжения Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р было принято решение вынести данный вопрос на обсуждение широкого круга авторов, что и послужило одной из главных причин написания данной статьи. Отклик других вузов на проблемы, отраженные в статье, был бы очень полезен для дальнейшей работы по данному направлению.

Цели, поставленные в статье, были достигнуты за счет проведенного обзора и анализа нормативных правовых актов органов государственной власти и детального описания процесса разработки и заключения «эффективных контрактов», описания процесса совершенствования системы стимулирования основного персонала и возникающих при этом проблем на примере отдельного вуза.

В процессе разработки и усовершенствования системы оплаты труда основного персонала с целью ее включения в трудовые договоры были выявлены проблемы и дискуссионные моменты, связанные с гибкостью общих подходов к системе стимулирования. Следовательно, данный процесс нуждается в дальнейшем исследовании другими учеными. По мнению авторов, необходим новый взгляд на данную проблему, особенно по вопросам централизации фонда оплаты труда и наличия отсылочных норм в трудовых договорах с преподавателем.

Практическими рекомендациями, сформулированными в статье, стало описание этапов работы по переходу на «эффективные контракты» с преподавателями вуза в части разработки и уточнения функционала работников. Практические результаты статьи также связаны с разработкой и построением системы должностных окладов на основе требований законодательства и выплат стимулирующего характера, увязанных с показателями эффективности работы вуза и достижением его стратегических целей.

В качестве научной новизны данной статьи стоит выделить детальное описание опыта разработки и внедрения «эффективных контрактов» с преподавателями вузов, которого на сегодняшний день очень мало. Несмотря на большой объем публикаций по обзору нормативных актов и юридическим аспектам заключения «эффективных контрактов», отсутствуют практические рекомендации по совершенствованию систем оплаты труда и увязки показателей результативности работы преподавателей с эффективностью работы вуза в целом. Данный вопрос и был освещен авторами в настоящей статье, что придает ей соответствующую ценность для руководителей высшего звена государственных вузов.

С учетом концепции проводимой государством политики в сфере образования и науки на сегодняшний день особенно актуальным становится вопрос повышения эффективности работы вузов. Эффективность работы высших учебных заведений оценивается комплексной

\* *Бедрачук Илья Александрович* – кандидат экономических наук, начальник отдела труда и заработной платы Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС), 690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41; +7 (423) 240-43-76; [ilya.bedrachuk24@vvsu.ru](mailto:ilya.bedrachuk24@vvsu.ru).

*Митина Ольга Васильевна* – кандидат экономических наук, доцент, проректор ВГУЭС по экономике и финансам; +7 (423) 240-40-25; [olga.mitina@vvsu.ru](mailto:olga.mitina@vvsu.ru).

системой показателей. С позиции данного подхода вуз рассматривается как сложная система, а функционирование всех структурных элементов этой системы представляется в виде совокупности процессов и подпроцессов, которые описываются системой взаимосвязанных показателей. Такая система строится по иерархическому принципу и соотносится с уровнями управления в вузе [2].

Комплексный подход к оценке эффективности работы вуза отражен в показателях мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования и их филиалов, который осуществляется ежегодно. Для успешного прохождения процедуры мониторинга вуз должен показать высокие результаты по группам показателей, характеризующих образовательную, научную, инновационную деятельность вуза, а также в части инфраструктурного обеспечения и трудоустройства выпускников.

Но для успешного функционирования в условиях все возрастающей конкуренции на рынке образовательных услуг, связанной с демографическими и региональными проблемами, вузы должны конкурировать между собой за счет повышения качества образования, показывая более высокие результаты деятельности, нежели оцениваемые в мониторинге эффективности. Каждый вуз имеет собственную стратегию развития и комплекс показателей, позволяющий оценить степень достижения тех или иных целей. Немаловажны и финансовые показатели, поскольку без достаточного бюджета учебное заведение не выживет в современных сложных условиях.

Для того чтобы обеспечить выполнение всех показателей вуза и доказать возможность его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, руководство должно максимально сосредоточить деятельность его персонала на достижении тех показателей, которые доказывают эффективность вуза. Достижение наибольшего комплекса показателей зависит от основного персонала вуза – его преподавателей, поскольку именно профессорско-преподавательский состав (ППС) является основным генератором науки и знаний, оценка которых осуществляется внешними заинтересованными сторонами.

При этом в последние годы во всем мире обостряется конкурентная борьба университетов с бизнесом за привлечение творческих работников. Вузы, заинтересованные в привлечении преподавателей, ориентированных на исследовательскую деятельность, готовы предложить им соответствующие их предпочтения условия организации и оплаты труда. Взамен они получают более

качественную подготовку студентов (в том числе за счет их вовлечения в процесс исследования), улучшают показатели научной деятельности и занимают более престижное место на рынке образовательных услуг. Возникает своеобразный «восходящий круг»: привлечение в университет сильных преподавателей-исследователей – более высокие показатели работы университета – привлечение студентов и соответствующий рост финансовой обеспеченности деятельности – рост возможностей для привлечения в университет сильных преподавателей-исследователей и т. д. [1, 10].

Для создания необходимой мотивации к достижению тех или иных результатов работы вуза, выполнения показателей оценки эффективности вуза его руководство должно иметь для преподавателей набор соответствующих стимулов к труду. Самым большим стимулом для преподавателей независимо от занимаемой должности является заработная плата.

На сегодняшний день положение дел с оплатой труда преподавателей вузов является неоднозначным. Проблема взаимосвязи размера заработной платы работников, относящихся к основному персоналу, и результатов их труда, влияющих на эффективность работы учреждения, в большинстве государственных бюджетных учреждений очень актуальна. Данное проблемное поле положено в основу государственной политики в бюджетной сфере. Первые шаги для решения этой проблемы были предприняты еще в далеком 2008 г. в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений». Данным постановлением был предусмотрен переход государственных бюджетных учреждений федерального подчинения на новые системы оплаты труда. Новые системы оплаты труда предполагали введение стимулирующей части фонда оплаты труда и осуществление выплат из данного фонда с учетом разрабатываемых в федеральном учреждении показателей и критериев оценки эффективности труда работников этих учреждений. В 2012 г. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации

был проведен анализ текущей ситуации по формированию системы оплаты труда работников государственных (муниципальных) учреждений. Четырехлетняя практика применения новых систем оплаты труда (НСОТ) показала следующие результаты.

Введение новых систем оплаты труда повлияло на динамику заработной платы работников государственных (муниципальных) учреждений. При неизменной численности работников учреждений бюджетной сферы в 2008–2012 гг. среднемесячная начисленная заработная плата в учреждениях образования выросла в 1,8–2 раза. Негативным моментом применения НСОТ стало то, что в полной мере решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда удалось далеко не для всех учреждений. Среди образовательных учреждений лишь незначительное количество вузов имели положения об оплате труда с показателями и критериями эффективности труда работников, четко увязанными с размером их заработной платы.

В большинстве случаев показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений были недостаточно проработаны, а их применение носило формальный характер. В системах оплаты труда работников учреждений во многих случаях сохранились ранее применявшиеся «низкоэффективные» выплаты стимулирующего характера (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда и др. без указания конкретных измеримых параметров). В ряде учреждений стимулирующие выплаты применяются в качестве гарантированной части заработка, которая не связана с результатами труда. Основной причиной этого является малый размер оклада, а также низкая конкурентоспособность учреждений на региональных рынках труда. В результате учреждение вынуждено премировать персонал вне зависимости от результатов труда в связи с необходимостью удержания имеющихся работников.

Следующим шагом для решения глобальной проблемы стал Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [9]. С целью реализации данного указа была разработана Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., представленная в Распоряжении Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р (далее – Программа).

Данная Программа предусматривает комплекс мероприятий, направленных на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности работы в учреждениях, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг. Достижение целей Программы требует решения следующих основных задач:

- совершенствование системы оплаты труда работников учреждений, ориентированной на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ);
- создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей учреждений;
- развитие кадрового потенциала работников учреждений;
- создание организационных и правовых условий для достижения целевых показателей уровня средней заработной платы отдельных категорий работников [8].

Одним из инструментов для решения данных задач является внедрение системы «эффективного контракта». Однако в законах, иных нормативных правовых актах термин «эффективный контракт» не применяется, а используется понятие «трудовой договор». Смысл «эффективного контракта» как экономической категории состоит в установлении трудовым договором взаимовыгодных условий как для работодателя, так и для конкретного работника.

С точки зрения Программы «эффективный контракт» – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

С юридической точки зрения «эффективный контракт» можно кратко определить как детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирование труда, обеспечивающее повышение и качества работы, и материальных благ, получаемых работником от выполнения работы.

Тем не менее официального определения данного понятия не существует. В Государственной программе РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг. дана наиболее, на наш взгляд, полная характеристика трудовых отношений на основе заключения «эффективных контрактов». Под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным



или муниципальным учреждением) и работниками, основанные на: наличии у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем; системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке; системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке; системе нормирования труда работников учреждения, утвержденной работодателем; подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда. Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудовых договоров [7].

Однако на самом деле термин «эффективный контракт» заимствован из такого подраздела экономической теории, как социальная экономика. Раздел «Теория контрактов» отражает понятие «эффективный контракт», который позволяет сторонам, его заключившим, достигать своих целей и вознаграждать необходимым образом (причем не только в денежном виде) поставщика некоего блага – исполнителя работ, производителя товаров и т. д. [4].

Параллельно с внедрением системы «эффективного контракта» в 2012–2018 гг. предусмотрено совершенствование систем оплаты труда государственных бюджетных учреждений – по сути, второй этап реформы, начавшейся еще в 2008 г. Новая усовершенствованная система оплаты труда и должна быть положена в основу при заключении «эффективных контрактов».

Так, совершенствование установления должностных окладов должно осуществляться исходя из более полного учета при оплате труда работников его сложности на основе актуализации профессионально-квалификационных требований к работникам, профессиональных квалификационных групп, норм труда, рекомендуемых федеральными органами исполнительной власти для подведомственных учреждений минимальных окладов (ставок) по профессиональным квалификационным группам и повышающих коэффициентов по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп. Совершенствование системы стимулирующих

выплат будет осуществляться исходя из необходимости увязки повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) на основе:

- введения взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности от федерального уровня до конкретного учреждения и работника;
- установления соответствующих таким показателям стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, локальных нормативных актах и трудовых договорах (контрактах) с руководителями и работниками учреждений;
- отмены неэффективных стимулирующих выплат;
- использования при оценке достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой системы оценки качества работы учреждений, включающей определение критериев эффективности их работы, и введения публичных рейтингов их деятельности.

На сегодняшний день данные вопросы проработаны мало, особенно на государственном уровне в части образовательных учреждений. Из всего объема заявленных мероприятий государством сделаны первые шаги и, например, отменены неэффективные стимулирующие выплаты в образовательных учреждениях: надбавки за должности профессора и доцента, надбавки за наличие ученых степеней кандидата и доктора наук, разработаны методические подходы к нормированию труда.

Все остальные вопросы достаточно или не очень, но прорабатываются в самих учреждениях. При этом нормативные правовые акты по большинству вопросов отсутствуют. Соответственно опыт разработки и внедрения системы эффективных контрактов в государственных учреждениях является особенно актуальным. Поэтому далее в статье уделит внимание практике разработки и внедрения системы «эффективного контракта» с изменением и усовершенствованием системы оплаты труда основного профессорско-преподавательского персонала Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Анализ практики применения нормативных правовых актов органов государственной власти и исследований российских ученых по данному вопросу позволяет выделить две основные модели «эффективного контракта» с преподавателями.

В основу *первой модели* можно положить нормативный подход. За рубежом эта модель контракта называется *доверительный контракт*. Доля гарантированной части заработной платы при таком контракте составляет *до 80–90 %*. Выплаты стимулирующего характера имеют небольшой удельный вес и отражают наиболее значимые результаты работы вуза. Все основные результаты работы преподавателя входят в гарантированную заработную плату. Обычно такие контракты заключаются на короткий период (на год или два). Трудовые договоры являются, как правило, индивидуальными или имеют большую степень индивидуальности и менее формализованы. Преподавателю может быть установлена индивидуально высокая заработная плата, но и им должны быть взяты определенные высокие обязательства в части результатов научной деятельности и качества образовательного процесса [5].

*Вторая модель* основана на использовании стимулов, способных влиять не столько на качество труда педагога, сколько на уровень заработной платы. Принципы «эффективного контракта» заложены в системе показателей, измеряющих качество труда. Поэтому «эффективный контракт» в реальной действительности оказывается не «эффективным», а «стимулирующим». В модели *стимулирующего контракта* доля гарантированной части заработной платы существенно ниже – *50–60 %*. Переменная часть заработной платы зависит от выполнения показателей. Происходит создание системы оценивания и стимулирующих выплат по результатам этого оценивания. Однако при большом количестве показателей могут возникнуть сложности с подведением итогов работы. Происходит увеличение так называемых транзакционных издержек [3, 6].

На сегодняшний день вопрос о выборе модели «эффективных контрактов» с преподавателями является дискуссионным. При разработке и внедрении системы «эффективного контракта» с ППС администрация ВГУЭС руководствовалась прежде всего требованиями государственной политики в области образования, принятыми нормативными правовыми актами органов государственной власти, требованиями к показателям мониторинга эффективности работы вузов и собственной стратегией развития. По мнению руководства вуза, «эффективный контракт» с ППС должен стать главным инструментом для повышения эффективности работы вуза. Однако работая над совершенствованием системы оплаты труда преподавателей на протяжении нескольких лет, университет применял вторую модель «эффективного

контракта» – *стимулирующий* трудовой договор, характеризующийся большим удельным весом переменной части заработной платы. В 2010 г. она доходила до *60 %*. Низкие должностные оклады, большое количество разнообразных стимулирующих выплат, более шестидесяти различных показателей и направлений стимулирования, формальные стимулирующие выплаты и т. д. – все это представляла из себя система оплаты труда в реформируемый период. Сегодня, разделяя суть государственной политики, а также ориентируясь на зарубежный опыт использования академических контрактов с преподавателями, позволяющими обеспечить повышение эффективности деятельности вуза, воздействовать на стимулирование высокой результативности деятельности преподавателей, университет стремится перейти от второй модели – стимулирующего контракта – к модели «доверительного контракта». В настоящее время вуз находится на переходном этапе, поскольку такие изменения невозможно провести разово и в один день.

В соответствии с этим работа по переходу на «эффективные контракты» с ППС была разделена на несколько этапов.

На первом этапе произошло уточнение должностных обязанностей ППС с учетом стратегии развития вуза и требований к нему со стороны внешних сторон. На данном этапе сформированы трудовые договоры по каждой должности, входящей в соответствующий квалификационный уровень, за исключением должности доцента.

С учетом деления преподавателей на «преподавателей-исследователей» и так называемых «чистых преподавателей», которые берут на себя более высокую учебную нагрузку и существенно меньше занимаются исследованиями, по должности доцента выделено три вида трудовых договоров, которые отличаются должностными обязанностями: *доцент*, *доцент-исследователь*, *доцент-бизнес-консультант*. Такое разделение связано прежде всего со стратегией развития вуза. Ставя перед собой стратегические цели по повышению научной результативности и соответствующему при этом улучшению показателей эффективности научной деятельности (увеличение доходов вуза от НИР и повышение качества публикационной активности), вуз пришел к необходимости выделения такого вида трудового договора, как договор по должности *доцент-исследователь*. Беря стратегический курс на *практико-ориентированное интегрированное обучение*, вуз активно привлекает преподавателей-практиков из бизнес-среды, и для данной категории работников



разработан эффективный контракт по должности *доцент-бизнес-консультант*.

В основу разработки и уточнения должностных обязанностей были положены квалификационные требования к должности, содержащиеся в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»).

Так, например, если обычный доцент и доцент-бизнес-консультант в части научной активности должны ежегодно публиковать не менее двух статей в российских рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень Высшей аттестационной комиссии (ВАК) с показателем импакт-фактора не менее 0,2, то доцент-исследователь должен ежегодно публиковать не менее трех статей в российских рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень ВАК с показателем импакт-фактора не менее 0,5, а также статьи в научной периодике, индексируемой российскими и иностранными организациями (Web of Science, Scopus), кроме того, дополнительно к основным обязанностям ежегодно готовить не менее одной заявки в Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ), не менее одной заявки на конкурсы, объявленные Минобрнауки России, другими министерствами и ведомствами.

Что касается доцента-бизнес-консультанта, то он при прочих равных условиях должен:

- реализовывать консалтинговые проекты для бизнес-среды;
- руководить или участвовать в обучении по дополнительным образовательным программам, востребованным бизнесом, организовывать и проектировать новые дополнительные образовательные программы;
- развивать контакты с бизнес-средой, обеспечивать заключение договоров и привлечение средств, создавать и реализовывать проекты по заказам предприятий и организаций.

С учетом дополнительных повышенных обязанностей для должностей *доцент-бизнес-консультант* и *доцент-исследователь* установлены льготные нормативы по учебной нагрузке. Она не может превышать 700 и 600 часов для данных видов трудовых договоров соответственно. Оговоренная в трудовом договоре учебная нагрузка с *доцентами* составляет 850 часов.

Помимо этого с отдельными «преподавателями-звездами» могут заключаться индивидуальные контракты, в которых могут быть установлены

более высокие академические результаты и индивидуальный должностной оклад, что не противоречит действующему законодательству, поскольку данные преподаватели будут иметь несколько иную сложность и напряженность труда. Учебная же нагрузка таких преподавателей может быть снижена вплоть до 100 часов.

При таком подходе к формированию трудовых отношений в преподавательской среде большую актуальность приобретает *нормирование труда преподавателей*. В течение нескольких лет во многих университетах страны планирование работ ППС по второй половине дня осуществлялось не в часах, а терминах результатов – показателях оценки эффективности деятельности. По такому пути пошла и администрация ВГУЭС. По каждой должности ППС был определен перечень видов работ, оцениваемых показателями эффективности. На основе выполнения тех или иных показателей оценивались качество и результативность работы ППС, определялся размер выплат стимулирующего характера. Однако к существенному недостатку данной системы стоит отнести невозможность сопоставить объем учебной нагрузки по первой половине дня, которая нормируется в часах, и объемы работ по второй половине дня, которые нормируются в натуральных показателях результата. При этом общий бюджет рабочего времени ППС составляет более 1400 часов. Следовательно, сократив нагрузку по первой половине дня без нормирования в часах результатов работы по второй половине дня, невозможно сформировать общий бюджет рабочего времени ППС и его индивидуальный план работы.

Вторым этапом работы по переходу на «эффективные контракты» с ППС стало изменение действующей системы оплаты труда. Этот этап является очень важным, поскольку максимально полное и детальное описание системы оплаты труда в «эффективном контракте» составляет один из важных его элементов и отражает суть данного документа. При этом данный этап оказался и наиболее сложным, поскольку параллельно шла корректировка должностных обязанностей. Существенно изменился подход к системе оплаты труда. Так, в рамках должностного оклада ППС должен выполнять все виды деятельности, определенные должностными обязанностями и конкретизированные в утвержденных индивидуальных планах. Переходя к модели «эффективных контрактов» с ППС, был сделан вывод о необходимости планирования второй половины дня работы ППС в часах, а значит, о необходимости разработки нормативов (норм времени на



выполнение работ по второй половине дня). Для повышения эффективности деятельности преподавателей вуза разработаны индивидуальные нормативы в часах по всем видам нагрузки ППС в соответствии с квалификационным уровнем должности. Пронормировав те или иные виды работ, стало возможным включить в трудовые договоры с преподавателями, заключаемые в форме «эффективных контрактов», количество научных публикаций, количество подготавливаемых заявок на научные проекты и т. д. Состав и количество показателей определяются с учетом должности или вида трудового договора.

В рамках эффективной системы стимулирования усовершенствована система показателей, позволяющих выявить наиболее активных работников, деятельность которых имеет общие векторы развития со стратегией университета. Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность – размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость – работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего учреждения, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата;
- прозрачность – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

Количество показателей и критериев стимулирования было сокращено до десяти, что позволило включить их в «эффективный контракт». Изменение системы оплаты труда и выведение ее на прозрачный уровень может привести к *централизации* фондов оплаты труда, выделяемых на заработную плату ППС. Опыт стимулирования ППС прошлых лет наглядно это показал. Децентрализация фондов оплаты труда предполагала наличие инструмента стимулирования ППС у заведующего кафедрой и директора института. Фонд оплаты труда на каждую кафедру или институт формировался по определенным принципам с учетом объемов кафедр и институтов, а самое главное, их результатов. Однако наличие данных фондов не предполагало *прозрачности* и *объективности* стимулирующего вознаграждения. Руководство университета пыталось решить данную проблему через разработку кафедрой

собственного положения о стимулировании труда ППС. Тем не менее положения реально заработали лишь на отдельных кафедрах. В большинстве учебных подразделений сохранялась высокая степень субъективизма при выплате вознаграждения ППС. Еще одним негативным моментом системы децентрализации фондов является различный размер вознаграждения за одни и те же результаты на разных кафедрах, что влечет за собой нарушение трудового законодательства в части дискриминации в оплате труда. Поэтому, централизовав фонд оплаты труда, руководство университета пришло к пониманию необходимости разработки единых критериев стимулирования труда ППС с равной оценкой, которые должны быть объявлены заранее. Данные критерии и показатели увязаны с результатами работы вуза и его стратегией и работают только на повышение эффективности его деятельности.

При построении системы должностных окладов учитываются требования законодательства в части включения в их размеры действующих ранее надбавок за ученые степени и должности. При переходе на «эффективные контракты», опять же с учетом рекомендаций Минобрнауки России, были существенно увеличены размеры окладов. Так, оклад ассистента с 7500 руб. увеличился до 15000 руб., должностной оклад профессора с ученой степенью доктора наук – с 10200 до 27500 руб. Это позволило довести средний размер гарантированной части заработной платы ППС до 70 % от средней заработной платы по экономике в регионе. Однако это еще не предел. В соответствии с рекомендациями Минобрнауки России данная величина должна составить не менее 80 %.

Во ВГУЭС при установлении должностных окладов также учитывается наличие у преподавателя ученого звания, что не было закреплено на законодательном уровне. Такой подход должен обеспечить стимулирование получения ученого звания доцента или профессора. Схема построения должностных окладов ППС представлена на рис. 1.



Рис. 1. Схема построения должностных окладов ППС



Рис. 2. Система выплат стимулирующего характера ППС

В соответствии с требованиями законодательства и Положением об оплате труда в трудовые договоры, заключаемые с ППС в форме «эффективных контрактов», включены выплаты стимулирующего характера. Общая схема, отражающая систему выплат стимулирующего характера, применимая для ППС в рамках заключенных «эффективных контрактов», приведена на рис. 2.

К постоянным выплатам относятся выплаты, характеризующие статус работника. Это его стаж работы, наличие государственных, отраслевых или корпоративных наград. Данные выплаты не привязаны к результатам труда, не имеют большого удельного веса в общей заработной плате и по большому счету не отражают эффективность деятельности ППС с позиции результатов работы вуза. Вопрос об исключении данных «неэффективных» выплат из системы оплаты труда на сегодняшний день является особенно актуальным. Тем не менее они были включены в «эффективные контракты» с ППС в связи с большой социальной значимостью.

Выплаты стимулирующего характера, ориентированные на результат работы вуза и повышение его эффективности, можно условно разделить на *индивидуальные* и *коллективные*. Однако вопрос об эффективности коллективного вознаграждения преподавателей сегодня остается предметом

дискуссии. Специфика труда преподавательского персонала вуза больше говорит о его индивидуальности. Эффективность труда преподавателей оценивается комплексной системой показателей, ориентированных на результат работы вуза. Причем эти индивидуальные результаты являются декомпозицией или каскадированием результатов работы вуза. Коллективные результаты работы преподавателей сложно поддаются оценке ввиду специфических особенностей преподавательского труда, такая система больше характерна для других категорий персонала или других отраслей. Поэтому наличие системы коллективного вознаграждения ППС в вузе можно признать низкоэффективным.

С учетом требований Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях в части перехода на «эффективные контракты» университет пошел по пути отмены неэффективных стимулирующих выплат. В частности, из системы оплаты труда была исключена премия по результатам работы кафедры (института), так называемое *коллективное вознаграждение*, которое выплачивалось по итогам работы за полугодие при условии выполнения кафедрой (институтом) показателей эффективности ее деятельности. По

нашему мнению, данные коллективные показатели больше характеризуют индивидуальные результаты работы руководителя (заведующего кафедрой или директора института), а не конкретного преподавателя.

Наиболее значимой с точки зрения мотивации к повышению результативности труда ППС является ежемесячная *надбавка за интенсивность и высокие результаты работы по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности*. Данная ежемесячная надбавка, отражающая основные результаты работы ППС, устанавливается на календарный год по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности за предыдущий отчетный период – календарный год. Результаты работы ППС оцениваются в баллах. До перехода на систему планирования второй половины дня работы ППС в часах и, по сути, до момента перехода на «эффективные контракты» размер данной выплаты определялся с учетом всех полученных результатов работы ППС. Отсутствие системы нормирования второй половины дня привело к тому, что за каждую опубликованную статью, за каждое изданное учебное пособие преподавателю назначалась надбавка, хотя публикация является его обязанностью. Но сколько публикаций составляют обязанность – одна, две, три? Ответить на этот вопрос может только система нормирования труда, о чем упоминалось выше. Наиболее целесообразным в данном случае является следующий подход к определению размера

надбавки за интенсивность и высокие результаты работы по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности. К зачету возможно принять только те результаты работы, которые не вошли в норматив работы преподавателей по второй половине дня. Другими словами, необходимо учитывать перевыполнение тех или иных показателей результативности работы ППС. Например, доцент-исследователь в соответствии с трудовым договором должен ежегодно публиковать не менее трех статей в российских рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень ВАК с показателем импакт-фактора не менее 0,5. Это должно быть отражено в его индивидуальном плане работы. А следовательно, четвертая или пятая публикация будет считаться перевыполнением индивидуального плана работы и должна быть соответствующим образом стимулирована. Аналогичный подход должен применяться и к другим показателям. Перечень показателей рейтинга ППС приведен в табл. 1.

Данная надбавка устанавливается всем категориям ППС, за исключением заведующих кафедрами и директоров институтов. Для данных руководителей учебных подразделений используется несколько иной подход к стимулированию. Стимулирующую часть заработной платы, подлежащую включению в «эффективный контракт», целесообразно разделить на две части:

- ежемесячная премия по индивидуальным результатам работы;

Таблица 1

## Перечень основных показателей рейтинга ППС

№	Наименование показателя
1	Изданное печатное учебное издание: - учебник - учебное пособие
2	Полученный гриф УМО на печатное учебное издание
3	Изданная монография
4	Полученный патент
5	Полученное свидетельство о регистрации программ для ЭВМ
6	Публикации: - в журналах ВАК (показатель импакт-фактора не менее 0,2) - в журналах, индексируемых иностранными организациями Scopus - в журналах, индексируемых иностранными организациями Web of Science
7	Руководство студентами-победителями / призерами национальных и международных олимпиад, конкурсов, выставок (в т. ч. дипломных и курсовых работ/проектов)
8	Объем доходов от руководства исследовательскими проектами / хозяйственными работами студентов, выполняемыми по заказам предприятий и организаций
9	Руководство проектами, победившими в инновационных конкурсах: - национальных - международных
10	Руководство работой резидентов бизнес-инкубатора



- полугодовая премия по результатам работы кафедры (института).

Первая выплата должна включать в себя не только индивидуальный результат работы заведующего кафедрой в части выполнения индивидуальных показателей рейтинговой оценки, но и коллективный результат кафедры (института), оцениваемый как средний рейтинг преподавателей, входящих в состав кафедры (института). Таким образом, у руководителя учебного подразделения возникает мотивация к повышению собственной заработной платы через повышение результативности работы ППС подразделения.

При установлении второй выплаты для соблюдения требований нормативных правовых актов при переходе на «эффективные контракты» необходимо было определить размер выплаты и включить ее в трудовой договор вместе с перечнем показателей, а также описать условия ее получения. В данном случае был выбран достаточно стандартный подход – размер премии составляет *однократный размер должностного оклада*. А вот условием премирования руководителя учебного подразделения будет являться выполнение коллективом (институтом, кафедрой) показателей оценки результативности учебного подразделения и отсутствие, например, дисциплинарных взысканий в виде выговоров и замечаний за текущее полугодие. Для каждого учебного подразделения могут устанавливаться различные целевые значения, несмотря на общий перечень показателей. Это зависит от потенциала учебного подразделения по достижению тех или иных показателей. При этом непосредственно *выполнение* институтом или кафедрой показателей оценки эффективности деятельности можно определять с применением нескольких вариантов.

Первым вариантом является возможность учебного подразделения не выполнить два или три показателя на выбор из общего перечня. А оставшиеся выполнить на 100 %. Такой подход используется Минобрнауки России в процессе мониторинга эффективности работы вузов.

При втором варианте у института или кафедры нет возможности не выполнить хотя бы один показатель, но есть возможность выполнить каждый из показателей не менее чем на 90 %.

Третий вариант является наиболее сложным с технической точки зрения. В данном случае необходимо зафиксировать вес каждого показателя и потом считать интегральное выполнение всех показателей. И далее использовать следующие соотношения:

- интегральный показатель менее 75 % – премия не выплачивается;

- интегральный показатель от 75 до 90 % – премия выплачивается в половинном размере;

- интегральный показатель более 90 % – премия выплачивается в полном объеме.

Перечень показателей для определения размеров премирования по результатам работы кафедры (института), основанный на выполнении вузом показателей эффективности, подлежащий включению в «эффективный контракт», приведен в табл. 2.

С целью стимулирования высокого качества преподавания на иностранном языке была введена надбавка за наличие международных сертификатов, подтверждающих уровень владения иностранным языком (TOEFL, IELTS и др.). Период выплаты данной надбавки совпадает с периодом действия международного сертификата. Уровень владения языком при этом должен быть не ниже Upper-Intermediate.

Помимо постоянных выплат стимулирующего характера и выплат, устанавливаемых на определенный срок, в системе оплаты труда ППС университета немаловажную роль играют также единовременные выплаты. Данные выплаты связаны с разовыми результатами *по приоритетным направлениям развития образовательной, научной и инновационной деятельности университета*. Особенностью установления разовых премий является их непостоянство из года в год. В зависимости от направлений развития университета и изменения его стратегических приоритетов результаты по данным приоритетным направлениям ежегодно могут меняться. Как правило, они объявляются в начале каждого календарного года приказом ректора. Это и обуславливает гибкость системы оплаты труда ППС ВГУЭС. Помимо этого устанавливаются размеры премирования по каждому направлению с учетом выполнения тех или иных результатов. Еще одной особенностью данного вида премирования является отличие тех результатов, за которые предусмотрены постоянные и срочные выплаты, от разовых результатов.

Например, материальное стимулирование соискателей и научных руководителей (консультантов) из числа штатных сотрудников ППС, защитивших кандидатские и докторские диссертации, осуществляется следующим образом:

- 100 000 руб. – соискатель, защитивший кандидатскую диссертацию;

- 250 000 руб. – соискатель, защитивший докторскую диссертацию;

- 100 000 руб. – руководитель (консультант) соискателя.

Активно стимулируются также:

- создание и реализация комплексных программ индивидуального сопровождения и развития одаренных и талантливых школьников и студентов, в том числе с использованием дистанционных технологий;
- разработка новых образовательных программ высшего и дополнительного профессиональ-

ного образования, в том числе с использованием сетевого взаимодействия, с ведущими российскими и зарубежными научными и образовательными организациями, предприятиями;

- разработка и внедрение в учебный процесс для основных и дополнительных образовательных программ электронных учебных курсов в среде Moodle;

Таблица 2

**Перечень показателей для определения размеров премирования по результатам работы кафедры (института)**

№	Наименование показателя	Единица измерения
1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме	балл
2	Выполнение утвержденного плана набора	%
3	Сохранение действующего контингента студентов института	%
4	Количество аспирантов института	чел.
5	Объем средств от приносящей доход деятельности института по договорам на оказание услуг дополнительного профессионального образования	млн руб.
6	Количество электронных курсов, созданных ППС института в среде Moodle и внедренных в учебный процесс	шт.
7	Количество выпускников института очной формы обучения, обратившихся в службу занятости	чел.
8	Доля штатного ППС института, имеющего степень кандидата или доктора наук, к общей численности штатного ППС института, приведенного к полной ставке	%
9	Количество штатных ППС института, защитивших диссертации в отчетном периоде	чел.
10	Количество преподавателей и студентов института — участников программы кадрового резерва	чел.
11	Число иностранных граждан из числа ППС института (включая работающих по срочному трудовому договору)	чел.
12	Количество публикаций ППС института в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями	шт.
13	Объем средств, привлеченных институтом за счет выполнения НИОКР	млн руб.
14	Количество монографий, подготовленных штатным ППС института	шт.
15	Число организованных институтом международных научных мероприятий (конференции, симпозиумы, форумы)	шт.
16	Количество студентов института, участвующих в НИРС	чел.
17	Количество патентов, полученных ППС института	шт.
18	Количество зарегистрированных программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем	шт.
19	Количество лицензионных договоров на право использования объектов интеллектуальной собственности другими организациями	шт.
20	Количество малых инновационных предприятий, созданных в соответствии с Федеральным законом №217-ФЗ	шт.
21	Число ППС института, имеющих сертификат официального теста на знание иностранного языка на уровне не ниже Intermediate	чел.
22	Число студентов института, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра) по обменным программам	чел.
23	Количество ППС института, выезжающих за пределы Российской Федерации в рамках международной академической мобильности	чел.
24	Наличие утвержденной программы развития института	да/нет
25	Темп роста дополнительной заработной платы ППС института к предыдущему году	%

- создание научно-исследовательских коммуникативных площадок, направленных на развитие научных исследований, активизацию деятельности магистрантов и аспирантов, привлечение к научной деятельности студентов начиная с первого курса.

Выделяются и другие приоритетные направления в развитии образовательной, научной и инновационной деятельности университета. Но при этом все они работают на повышение эффективности деятельности вуза и достижение его стратегических целей.

Несмотря на соблюдение принципов объективности и прозрачности системы стимулирования по результатам и на необходимость соблюдения законодательства, ВГУЭС в полной мере не удалось включить в «эффективные контракты» с преподавателями размеры всех выплат стимулирующего характера и все показатели для их назначения. Это оказалось самым сложным в работе по заключению «эффективных контрактов». Так, например, порядок определения размера *надбавки за интенсивность и высокие результаты работы по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности* в трудовом договоре описан формулой:

$$M \text{ руб.} \times \text{кол-во баллов,}$$

где  $M$  – денежный вес 1 балла, устанавливаемый ежегодно приказом ректора.

Хотим обратить внимание на то, что в данном примере не указан конкретный размер надбавки и не определен денежный вес одного балла. Является ли это нарушением требований законодательства в части заключения «эффективных контрактов»? Вопрос дискуссионный. Если указывать непосредственно в тексте трудового договора конкретный размер данной надбавки, а она устанавливается на календарный год, то необходимо ежегодно заключать дополнительные соглашения к трудовым договорам, что повлечет за собой большой объем работы для кадровой службы вуза. К тому же работника необходимо уведомлять за два месяца об изменении определенных сторонами условий трудового договора, чтобы подвести эти изменения под статью 74 Трудового кодекса РФ. Что касается денежного веса одного балла, то при включении его размера в трудовой договор изменить его в одностороннем порядке тоже не будет возможности без уведомления и заключения дополнительного соглашения. Поэтому целесообразно денежный вес одного балла устанавливать другим локальным нормативным актом, но при этом знакомить работников с ним под роспись.

То же самое касается показателей для назначения стимулирующих выплат. Необходимость изменить хотя бы один показатель или его удельный вес повлечет за собой сложные кадровые процедуры.

Следовательно, в «эффективном контракте» могут возникать отсылочные нормы на другие локальные нормативные акты. Насколько это правильно? Опять же дискуссия остается открытой. Кроме того, гибкость любой системы стимулирования обеспечивается за счет разовых выплат. В концепции «эффективного контракта», описанной в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях, не совсем понятно, каким образом вписать их в трудовой договор, если они устанавливаются ежегодно в зависимости от требований заинтересованных сторон вуза и направлений его развития. Возникает необходимость несколько раз в год заключать дополнительные соглашения к трудовым договорам. Но во что же тогда превратится «эффективный контракт»? И будет ли он нести в себе признаки эффективности – вопрос открытый.

В заключение отметим, что переход на «эффективные контракты» с преподавателями вузов важен не только в целях соблюдения требований нормативных правовых актов в бюджетной сфере и для достижения показателей, отраженных в соответствующих дорожных картах. Главной целью таких трудовых договоров должно стать повышение эффективности деятельности образовательного учреждения в соответствии с его стратегическими целями и задачами. Грамотный подход к формированию «эффективного контракта» должен обеспечить реализацию стратегии образовательного учреждения. Каждый вуз в данном процессе должен пройти определенный путь по уточнению должностных обязанностей, разработке или усовершенствованию системы оплаты труда преподавателей, разработке и корректировке показателей эффективности работы – и выбрать тот или иной подход к этому важному документу, который поможет повысить эффективность работы образовательного учреждения в целом.

#### Список литературы

1. Бедрачук И. А., Рожков Ю. В. Об оплате труда в вузах // Сибирская финансовая школа. 2009. № 3. С. 108–113.
2. Гафорова Е. Б., Карловский А. В. О подходах к оценке эффективности деятельности вузов // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2009. № 3. С. 81–87.
3. Заиченко Н. А. Можно ли вписать доверие в эффективный контракт // Управление школой. 2014. № 9 (577). С. 16–19.



4. Кудюкин П. М. Что такое эффективный контракт? [Электронный ресурс]. URL: <http://gubkin.info/economic/130472-pavel-kudyukin-chto-takoe-effektivnyy-kontrakt.html>.

5. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.

6. Масыч М. А., Боровская М. А., Шевченко И. К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие

образования” на 2013–2020 годы» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>.

8. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. Ст. 6909.

9. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html>.

10. Экономико-правовые основы реализации системы эффективного контракта в высшей школе / М. А. Боровская, Г. А. Краюшкина, М. А. Масыч, И. К. Шевченко // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1. С. 18–23.

*Bedrachuk I. A., Mitina O. V.\**

## EFFECTIVE CONTRACT WITH A LECTURER AS AN INSTRUMENT UPGRADING UNIVERSITY EFFICACY

*Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, Russia*

**Key words:** university, labor efficacy, labor agreement, performance results evaluation, teaching staff, stimulation system, bonuses.

The article describes the experience of organizing university management from the position of upgrading efficacy of its activities by means of organizing labor relations system. Being a case study the article demonstrates managerial technologies used on the example of Vladivostok State University of Service and Tourism. The case is aimed at describing approaches to labor agreements in the form of “effective contracts” in order to exchange experience with other educational institutions. The article solves applied university management problems related to following legislative requirements on salary and interconnection between full-time staff salary and results of its work and university performance in general. Many problems were caused by Government Decree of November 26, 2012 № 2190-p and therefore it was decided to discuss them among broad set of authors, leading to preparing this article. Opinions from other universities concerning the problems described in this article would be extremely useful for research on this topic.

Aims stated in the article were achieved by means of overview and analysis of legal acts and detailed description of development and signing “effective contracts»; description of improving the system of stimulating full-time staff and problems related to that on the example of one university.

The process of creating and improving full-time personnel salary system to be included into labor agreements unveiled problems and discussion points related to flexibility of general approaches to the system of stimulation. Therefore this process needs further research. In authors’ opinion we need new vision of this challenge particularly when it comes to centralized salary funds and presence of reference norms in lecturers’ labor contracts.

Practical recommendations formulated in the article are presented in the form of description of stages of transition to “effective contracts” with lecturers in terms of formulating and detailing the functions of employees. Practical outcomes of the article are also related to formulating and creating salary scheme on the basis of legislation and stimulation bonuses depending on efficacy of university and achievement of its strategic aims.

The novelty of this article is in detailed description of formulating and introducing “effective contracts” with lecturers which is a rare experience at present. Despite a considerable number of publications on norms and legislative aspects of “effective contracts” there are no practical recommendations on improving salary system and connecting lecturers’ efficacy with university efficacy. That is the topic the authors of the article concentrated upon making it valuable for university executives.

### References

1. Bedrachuk I. A., Rozhkov Yu. V. Ob oplate truda v vuzakh [About labour expenses in universities]. *Sibirskaya finansovaya shkola* [Siberian financial school], 2009, no. 3, pp. 108–113.

2. Gafforova E. B., Karlovskii A. V. O podkhodakh k otsenke effektivnosti deyatelnosti vuzov [About the approaches of Business Performance Review in universities]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-*

\* *Bedrachuk Ilya Aleksandrovich*, candidate of economics, the head of Labor and Wages department of VSUES, 690014, Vladivostok, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-43-76; [ilya.bedrachuk24@vvsu.ru](mailto:ilya.bedrachuk24@vvsu.ru).

*Mitina Olga Vasilievna*, candidate of economics, associate professor, pro-rector of Economics and Finance of VSUES, 690014, Vladivostok, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-40-25; [olga.mitina@vvsu.ru](mailto:olga.mitina@vvsu.ru).

*ekonomicheskie nauki* [Reporter of Novosibirsk state University. Series: Socio-economic Sciences], 2009, no. 3, pp. 81–87.

3. Zaichenko N. A. *Mozhno li vpisat' doverie v effektivnyi kontrakt* [Is it possible to include trust into an effective contract]. *Upravlenie shkoloj* [School management], 2014, no. 9 (577), pp. 16–19.

4. Kudyukin P. M. *Chto takoe effektivnyi kontrakt?* [What is an effective contract], available at: <http://gubkin.info/economic/130472-pavel-kudyukin-chto-takoe-effektivnyy-kontrakt.html>

5. Kurbatova M. V., Levin S. N. *Effektivnyi kontrakt v sisteme vysshego obrazovaniya RF: teoreticheskie podkhody i osobennosti institutsional'nogo proektirovaniya* [An effective contract in the system of higher education in the Russian Federation: theoretical approaches and features of institutional project development]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy* [Journal of institutional research], 2013, vol. 5, no. 1, pp. 55–80.

6. Masyh M. A., Borovskaya M. A., Shevchenko I. K. *Effektivnyi kontrakt v sisteme stimulirovaniya nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov* [An efficient contract in the system of stimulation of academic staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2013, no. 5, pp. 13–20.

7. *Ob utverzhenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii "Razvitie obrazovaniya" na 2013–2020 gody. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 15.04.2014 № 295* [About the approval of the state program

of the Russian Federation "Development of education" during 2013–2020. Decree of the Russian Federation of 15.04.2014 no. 295], Moscow, 2014, available at: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>.

8. *Programma poetapnogo sovershenstvovaniya sistemy oplaty truda v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh na 2012–2018 gody. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 26.11.2012, № 2190-r* [The program of gradual improvement of the wage system in the state (municipal) institutions for 2012–2018. Decree of the Russian Federation of 26.11.2012 no. 2190-r], Moscow, 2012. In *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Laws of the Russian Federation], 2012, no. 49, sec. 6909.

9. *O meropriyatiyakh po realizatsii gosudarstvennoi sotsial'noi politiki. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2012, № 597* [About the measures of the state social policy realization. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2012 no. 597], Moscow, 2012, available at: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html>.

10. Borovskaya M. A., Krayushkina G. A., Masyh M. A., Shevchenko I. K. *Ekonomiko-pravovye osnovy realizatsii sistemy effektivnogo kontrakta v vysshei shkole* [Economic and legal bases of realization of the contract effective at high school]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 1, pp. 18–23.



*Лазарев Г. И., Мартыненко О. О., Лазарев И. Г.\**

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия*

## НОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВУЗА В РАЗВИТИИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

**Ключевые слова:** кадровый потенциал университета, управление кадровой политикой, практико-интегрированное обучение, образовательная программа, профессорско-преподавательский состав, организация труда преподавателей, оценка деятельности преподавателей, материальное стимулирование, система мотивации, кадровый бренд.

Статья относится к категории кейса. Цели статьи – обобщить опыт регионального вуза в области кадрового менеджмента в условиях новых требований, предъявляемых к эффективности российских вузов; предложить организационные решения, направленные на изменение содержания и структуры деятельности профессорско-преподавательского состава и реализацию практико-интегрированного обучения; проанализировать результаты внедрения и трансформации мотивационных систем, основанных на рейтинговой оценке работы профессорско-преподавательского состава.

Методологической основой исследования является системный подход к комплексу управленческих проблем, связанных с кадрами и кадровым потенциалом в системе высшей школы. Авторы использовали методы исследования документов, коллективного анализа, управленческого аудита, опроса, хронометража и «фотографии рабочего дня».

В ходе исследования проведен анализ кадрового потенциала Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, сформулированы ключевые задачи в стратегическом кадровом менеджменте университета, проведен управленческий аудит бизнес-процессов кафедр. Результатом стал пересмотр и оптимизация организационной структуры и штатной численности профессорско-преподавательского, учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала. Разработана система рейтинговой оценки ППС, предложена система его материального стимулирования, создана комплексная система информирования и информационного обмена с ППС.

Оригинальность и новизна исследования состоит в интеграции внедренной во ВГУЭС модели практико-интегрированного обучения и системы кадрового менеджмента. Впервые акцент управления перенесен с формального соответствия кадрового обеспечения вуза заданным параметрам на его результативность.

Сделанные по итогам исследования рекомендации заключаются в необходимости изменения системы материального стимулирования НПП, внедрения в вузах оплаты «по результату», который, в свою очередь, оценивается с помощью академического и научного рейтингов.

Вклад проведенного исследования в теорию и практику университетского менеджмента заключается в создании механизма стимулирования академической и научной активности ППС, а также эффективных инструментов кадрового управления, обладающих сбалансированностью, гибкостью, возможностью настройки, простотой и ясностью. Внедрение результатов исследования в деятельность вузов обеспечит постоянный устойчивый рост средней заработной платы, повысит эффективность использования профессиональных компетенций ППС, увеличит показатели научной и академической деятельности, будет способствовать более активному вовлечению преподавателей в решение реальных задач, востребованных обществом.

Статья представляет интерес для исследователей и практиков в области университетского менеджмента, в частности в области управления персоналом вуза

«Кадры решают все!» Значение этого давно и хорошо известного слогана, изобретенного в советские времена, мы по-настоящему поняли и оценили в экономике знаний. Именно кадры сегодня становятся основным конкурентным преимуществом любой организации. В вузах, нацеленных на инновационный путь развития, существует острая необходимость в формировании кадровой политики, позволяющей работникам

максимально раскрыть и реализовать свои способности и возможности. Рассмотрение кадров как активных элементов организации предполагает переход от «кадровой работы» к профессиональному HR-менеджменту и использованию категории «кадровый потенциал», включающей не только собственно кадры, но и определенный уровень их совместных возможностей для достижения заданных целей организации. Кадровый потенциал

\* *Лазарев Геннадий Иннокентьевич* — доктор экономических наук, профессор, ректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса; +7 (423) 240-40-08; gennadiy.lazarev@vvsu.ru.

*Мартыненко Оксана Олеговна* — кандидат химических наук, проректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса по маркетингу и образовательной политике; +7 (423) 240-41-00; oksana.martinenko@vvsu.ru.

*Лазарев Иннокентий Геннадьевич* — кандидат экономических наук, проректор Владивостокского государственного университета экономики и сервиса по стратегическому развитию; +7 (423) 240-42-28; mail.lazarev@mail.ru.



следует рассматривать как основной стратегический ресурс образовательного учреждения, который отражает и подготовленность сотрудников к выполнению своих функций в настоящий момент, и совокупность их возможностей в долгосрочной перспективе [1]. При таком понимании кадрового потенциала он должен быть принят в качестве одного из центральных объектов управления в вузе и системе высшего образования в целом [2].

Требования к качеству кадрового состава российских университетов установлены федеральными государственными образовательными стандартами. В кадровом составе отдельной основной образовательной программы и вуза в целом должна быть обеспечена установленная доля штатных преподавателей, доля преподавателей, имеющих ученые степени и звания, а также доля действующих руководителей и работников профильных организаций (внешних совместителей). Показатели мониторинга эффективности деятельности вузов [7] дополняют этот перечень и переносят акцент на результативность работы научно-педагогических кадров вузов прежде всего в сфере исследований и разработок. Современный российский вуз, в дополнение к перечисленному во ФГОС, должен уметь привлекать в свой кадровый состав иностранных преподавателей и научных работников, активную и потенциальную молодежь. Результативность работы научно-педагогических работников (НПР) вуза сегодня определяется вполне конкретными показателями: защита диссертаций, публикационная активность преподавателей как в российских журналах, включенных в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), так и в журналах, индексируемых в базах данных Web of Science и Scopus, объем средств, полученных на НИОКР, число и объем полученных грантов, доходы от интеллектуальной собственности. Такая вполне конкретная постановка вопроса, появившись несколько лет назад, стала новым вызовом для многих российских вузов и заставила пересмотреть подходы к управлению. Вместе с тем сформирован единый вектор кадрового развития для всей системы высшего образования страны, заданы понятные цели, сформированы измеримые показатели их достижения. Таким образом, задачи управления персоналом в вузе на сегодня совершенно определенно лежат в двух пересекающихся сферах: привлечь и удержать необходимые кадры и эффективно организовать их труд для достижения поставленных целей. В качестве интегральной оценки верности курса управления вузом рассматривается показатель уровня доходов НПР, измеряемый как отношение среднемесячной

заработной платы НПР вуза к среднемесячной зарплате в регионе [6].

Эффективная организация труда работников любых категорий должна основываться на глубоком понимании их потребностей и мотивов. Когда речь идет о НПР вуза, по нашему мнению, следует ориентироваться на группу высокого профессионального потенциала (HiPo). В этом случае шанс вуза создать конкурентные преимущества, работающие на привлечение кадрового ресурса необходимого качества и достижение его максимальной результативности, существенно увеличиваются при условии достаточного и избыточного вложения ресурсов в их создание.

Проведенные нами в 2013–2014 гг. опросы группы HiPo среди НПР Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) подтвердили, что мотивация к творческому труду и высоким результатам начинается после того, как удовлетворены так называемые «гигиенические факторы», или потребности первого уровня. Минимальный набор этих факторов таков: заработная плата выше среднего по региону; решенные социально-бытовые вопросы (жилье достойного уровня, адаптация членов семьи). Далее встают вопросы собственно организации труда: наличие удобного рабочего места; удобный график работы; уровень учебной нагрузки преподавателя. Удовлетворение этого минимального набора требований является необходимым, но недостаточным условием для обеспечения высоких результатов труда НПР, главной особенностью которого является интеллектуальный, творческий характер. Соответственно, в вузе необходимо обеспечить:

- развитую академическую среду, способствующую комфортной и продуктивной коммуникации ученых, преподавателей, исследователей, практиков;
- достаточно простую и понятную систему материальных стимулов (каждый работник должен иметь возможность понимать, куда ему необходимо направлять свою активность и в каком направлении развиваться, чтобы выйти на желаемый уровень дохода);
- понятные и доступные возможности профессионального развития (участие в конференциях, семинарах, обучение и систематическое повышение квалификации);
- возможность карьерного продвижения;
- возможность участия в интересных и амбициозных проектах;
- наличие стратегии развития.

Очевидно, что данный набор факторов выглядит как избыточный или «завышенный» для

среднестатистического вузовского преподавателя, но мы подчеркиваем, что он ориентирован именно на работников высокого потенциала, на которых, по нашему мнению, и должна быть нацелена кадровая политика университета.

В последнее десятилетие руководством ВГУЭС, как и многих вузов, ориентированных на развитие, реализовывался целый комплекс мероприятий в кадровой сфере: постоянный рост заработной платы, систематические мероприятия по повышению квалификации ППС, внедрение системы поддержки диссертационных работ, профессиональные конкурсы и многое другое. Начиная с 2003 г. в университете реализуется проект непрерывного стратегического планирования с широким вовлечением персонала. Создаются и активно функционируют рабочие группы по отдельным проблемам деятельности университета, в состав которых входят преподаватели профильных кафедр и просто заинтересованные НПР, административно-управленческий персонал, топ-менеджеры вуза. Силами этих групп проводится анализ проблем, разрабатываются управленческие решения, которые затем предлагаются ректорату в форме проектов нормативно-распорядительных документов. Таким образом, решается задача вовлеченности персонала. В 2009 г. разработана модель компетенций ППС, сформирована и постоянно совершенствуется рейтинговая система оценки деятельности ППС. Все это, безусловно, дает свои результаты. Профессорско-преподавательский состав ВГУЭС на сегодня в полной мере соответствует всем предъявляемым формальным требованиям. Обеспечивается воспроизводство научно-педагогических кадров в аспирантуре, несмотря на сложности последних лет, удельный показатель числа защит диссертаций университет выдерживает на уровне, заданном Программой стратегического развития, реализуемой при финансовой поддержке из федерального бюджета [8].

Вместе с тем в новых условиях, когда акцент управления перенесен с формального соответствия кадрового обеспечения вуза заданным параметрам на его результативность, появилась острая необходимость критически пересмотреть, скорректировать и дополнить многие традиционные схемы и методы кадровой работы. В связи с этим просматриваются следующие ключевые направления в стратегическом кадровом менеджменте университетов:

1) создание условий для развития ППС в направлении достижения заданных «сверху» целей и показателей, что предполагает решение как минимум двух вопросов:

- последовательная декомпозиция и каскадирование целей и показателей развития вуза до уровня отдельного преподавателя;

- приведение существующей организации труда ППС и процессов его производственной деятельности в соответствие с поставленными целями;

2) ревизия и корректировка действующих мотивационных систем, их настройка на достижение целей вуза;

3) формирование и развитие кадрового бренда вуза, привлекающего и удерживающего сотрудников с необходимыми компетенциями.

## Организация труда ППС

В нашем университете были проведены специальные исследования с использованием методов хронометража и «фотографии рабочего дня». Они показали, что учебная нагрузка и объемы учебно-методической работы, не имеющие тенденции к снижению, отчасти вследствие регулярного совершенствования образовательных программ в соответствии с требованиями не менее регулярно меняющихся государственных образовательных стандартов, полностью перекрывают общее годовое количество рабочего времени преподавателя, не оставляя возможности для эффективной научной деятельности [4]. ВГУЭС, как и большинство региональных вузов, вынужден решать данную задачу в условиях жестко ограниченных ресурсов при существенном ограничивающем условии: уровень заработной платы ППС необходимо не только сохранить, но и регулярно повышать. Очевидно нужен нестандартный подход. Нами было принято решение пересмотреть всю структуру, содержание и результаты деятельности ППС, что, как оказалось, вполне коррелирует с актуальными требованиями к модернизации образовательного процесса. Организационные решения должны быть направлены не столько на формальное снижение учебной нагрузки, сколько на формирование новой роли и компетентностной модели преподавателя. В стратегии ВГУЭС новая роль преподавателя заключается в его вовлеченности в профессиональную практику, в совместной со студентом деятельности по решению реальных задач, востребованных обществом, и прежде всего бизнес-средой. Только в такой полезной, осмысленной работе и могут быть сформированы компетенции выпускников. Эта идея нашла воплощение в разрабатываемой в настоящее время во ВГУЭС модели практико-интегрированного обучения (ПИО). ПИО – это комплекс мероприятий



по формированию содержания и реализации образовательных программ, обеспечивающий максимальную интеграцию образовательного процесса и бизнес-процессов организаций практического сектора. Важнейшими целями ПИО (помимо повышения качества подготовки студентов) является развитие кадрового потенциала ВГУЭС за счет вовлечения НПР в проектную деятельность, развития предпринимательских навыков и компетенций у преподавателей, получения научных результатов и инновационных продуктов.

Следствием внедрения ПИО стал не только целый ряд серьезных организационных изменений [3], но и серьезный кризис компетентности университета в целом и ППС в частности. Нами была поставлена и решена задача по сокращению аудиторной нагрузки на выпускном курсе бакалавриата с целью обеспечения потенциальной возможности для студентов начинать карьеру в профессиональной сфере, приобретать опыт практической работы. Учебные планы удалось перестроить без отклонений от требований ФГОС во многом благодаря отказу от сессий, что, в свою очередь, потребовало новых форматов контрольных мероприятий. Поскольку форма и порядок организации контрольных мероприятий находятся в сфере ответственности и академической свободы самого вуза, кафедрам была поставлена задача разработать оценочные средства, позволяющие эффективно оценить уровень сформированности компетенций в ходе семестра, а оценку студента по дисциплине за семестр формировать как накопительную. Такой подход рассматривается нами как следующий логический шаг в развитии балльно-рейтинговой системы оценки учебных достижений, которая используется в нашем университете уже более 10 лет. Его основная цель – обеспечение качества подготовки через стимулирование системной работы студентов в течение всего семестра. Трудоемкость дисциплин по учебному плану при этом формально не снижается, а организация труда преподавателя в целом оценивается как более рациональная и продуктивная.

Закономерно встал вопрос об эффективных технологиях обучения, который решается через переход к смешанному обучению (традиционное в сочетании с электронным) на образовательной платформе Moodle. В настоящее время более половины преподавателей ВГУЭС используют эту обучающую среду. Закономерным образом это привело к увеличению доли самостоятельной работы студентов в учебных планах и пересмотру ее содержания с точки зрения реальной полезности. Преподаватели, успешно освоившие

такую технологию, получают право самостоятельно определять график контактной работы со студентами в семестре, и это в целом позитивно сказывается на организации их работы.

Модель ПИО предполагает, что каждый преподаватель должен стать активным исследователем, участником научных, практически значимых проектов. Вовлеченность студентов в такие проекты – важнейший фактор качества подготовки реально готовых к решению профессиональных задач и востребованных практическим сектором выпускников. Университет поставил перед собой амбициозную задачу: максимально приблизить содержание рабочих учебных программ и оценочных средств к требованиям работодателей через участие всех преподавателей и студентов в конкретных актуальных проектах, выполняемых кафедрами и научными коллективами университета по грантам, заказам предприятий и организаций. Предположительно, такой механизм обеспечит постоянную настройку содержания ООП на стремительно изменяющиеся требования профессиональной сферы и, следовательно, положительно скажется на качестве подготовки.

В новых условиях сформировался совершенно конкретный запрос на содержание повышения квалификации и профессионального развития кадров ППС: это новые педагогические технологии, педагогический менеджмент, бизнес-коммуникации и переговоры, управление проектами. В рамках финансируемой из федерального бюджета Программы стратегического развития ВГУЭС по указанным направлениям обучено более 25 % штатного состава преподавателей, которые стали агентами изменений в коллективе.

Еще одно серьезное несоответствие, обнаруженное в ходе нашего исследования, – перегруженность ППС бюрократической и административно-организационной работой (подготовка планово-отчетной документации, приказов по учебному процессу, организация мероприятий и т. п.). В объеме рабочего времени преподавателя данная работа, как выяснилось в ходе анализа, занимает от 20 до 40%. Эта проблема характерна для многих российских вузов. С точки зрения эффективности использования трудовых ресурсов данный факт следует отнести к несоответствиям, поскольку он свидетельствует о «нецелевом» использовании профессиональных компетенций работников ППС. Нельзя не согласиться с авторами [5], которые подчеркивают, что «бюрократизация вузовской среды вызывает негативную реакцию со стороны значительной части профессорско-преподавательского состава, что радикально снижает лояльность



ППС и эффективность любых управленческих решений».

Поставив целью максимально освободить преподавателей от несвойственных им функций в пользу работ, наиболее соответствующих должностной компетенции ППС, был проведен управленческий аудит бизнес-процессов кафедр с целью выявить процессы и процедуры, которые могут выполняться работниками других категорий. Результатом стал пересмотр и оптимизация организационной структуры и штатной численности учебно-вспомогательного и административно-управленческого персонала. В университете был создан объединенный студенческий офис с передачей ему функций и штатов специалистов деканатов. Оптимизация штата учебно-вспомогательного персонала (УВП) кафедр позволила повысить ставку заработной платы по должностям УВП и, соответственно, расширить круг обязанностей и повысить уровень должностной ответственности. Вместо привычного «секретаря» или «лаборанта» в штатное расписание всех кафедр в соответствии с нормативом штатной численности ППС введены штатные единицы «специалистов» кафедр, на которых трудовым договором возложены достаточно серьезные функции по формированию планово-отчетной документации, оперативному управлению учебным процессом кафедры, ведению документооборота и другие.

### Материальное стимулирование

Базовым условием разработки мотивационных систем, на наш взгляд, является способность организации обеспечить работникам определенный уровень заработной платы: если не решен данный вопрос, то весь комплекс мотивации, как уже отмечалось выше, просто не будет иметь смысла. Именно уровень заработной платы позиционирует организацию как работодателя. В новых условиях актуальность этой установки для вузов многократно возрастает, поскольку такие мотиваторы, как «невысокая зарплата, зато гибкий график и достаточное количество свободного времени», которые «по условиям игры» создают для преподавателей возможность работать в нескольких вузах, тем самым самостоятельно формируя приемлемый уровень дохода, полностью утрачивают адекватность ситуации. При заданном уровне требований к результатам работы преподавателей такая организация труда становится просто невозможной и нереальной и, помимо этого, не оставляет вузу шансов привлечь в штат работников с высоким потенциалом и, соответственно, с высокими

амбициями и не менее высокими требованиями к условиям труда. Следовательно, существенно повышая требования к результативности ППС, руководство вуза прежде всего должно решить вопрос адекватного и достойного материального вознаграждения. За последние четыре года средняя заработная плата ППС ВГУЭС выросла на 46,5% и в 2014 г. составила 62,3 тыс. руб., что в 1,86 раза выше средней заработной платы в регионе. Постоянный устойчивый рост средней заработной платы достигается благодаря следующим факторам:

1) увеличение фонда оплаты труда за счет направления доходов, полученных университетом от платной образовательной деятельности, научных и хозяйственных проектов; ежегодно университет ставит и решает задачи роста доходов из всех источников;

2) поддержание штатного коэффициента (соотношения численности студентов и преподавателей) на уровне 1/15–1/16 за счет эффективных решений в организации учебного процесса.

Рост заработной платы и доходов НПП и ППС является не только внутренней потребностью университета, но и, как уже говорилось, одним из установленных «сверху» ключевых показателей эффективности управления вузом. В силу этого данная задача стала приоритетной практически для всех российских вузов, и самый простой путь ее решения – сокращение численности работников с одновременным повышением нагрузки и интенсивности труда. Вместе с тем комплексное рассмотрение проблемы четко показывает, что данный путь – это путь в никуда, поскольку перегруженные преподаватели просто физически не смогут обеспечивать требуемую результативность, о которой говорилось выше. С другой стороны, среднестатистический российский вуз, имеющий определенные рынком ограничения по росту доходов, стремясь выполнить «зарплатный» показатель, будет вынужден сдерживать рост численности ППС и как минимум удерживать ее на определенном уровне. И делать это можно только за счет эффективных решений в организации труда преподавателей.

Структура заработной платы ППС ВГУЭС на сегодня в полной мере соответствует требованиям законодательства. Переменная часть заработной платы учитывает как постоянные надбавки, связанные с наличием определенных достижений «долгосрочной» природы (наличие почетных отраслевых званий, стаж работы в университете и т. п.), так и надбавку по результатам расчета рейтинга преподавателей за прошедший календарный

год. Гарантированная часть в совокупности с надбавкой по результатам расчета рейтинга является постоянной величиной на данный календарный год, которая может быть снижена только как дисциплинарное взыскание, чего в практике работы университета еще не случилось.

Рейтинговая система оценки деятельности НПР действует во ВГУЭС последние шесть лет и за этот срок претерпела ряд изменений. Изначально мы пытались учесть в показателях любые результаты работы преподавателей, включая особенности отдельных профилей деятельности. Несколько лет работы в такой парадигме привели к определенному кризису, когда число показателей оценки разрослось до нескольких десятков, что, в свою очередь, привело к размыванию целей и отсутствию понятных ориентиров деятельности работников НПР. В результате мы поставили цель сформулировать не более 10 показателей по принципу каскадирования показателей верхнего уровня, установленных для вуза в целом. Безусловно, такой подход имеет свои ограничения. В частности, он не может претендовать на комплексный характер оценки результатов труда. Тем не менее на данном конкретном этапе, когда перед руководством вуза встала задача достаточно резко стимулировать активность преподавателей в совершенно определенном направлении, такое решение представляется обоснованным. Практически все показатели вновь разработанного рейтинга относятся к научной сфере, один – к научно-методической (издание учебников и учебных пособий), причем все показатели отражают весомые и значимые результаты, которые, в свою очередь, учитываются в мониторинге деятельности вузов, а также в показателях эффективности реализации программы стратегического развития ВГУЭС. Такой подход к расчету рейтинга ППС дал вполне ожидаемые результаты – как положительные, так и отрицательные. К положительным можно отнести следующие:

- Университет по результатам мониторинга деятельности вузов за последние два года имеет показатели научной деятельности, существенно превышающие медианные значения;

- 90% преподавателей, проходящих по конкурсу в 2014 г., имеют высокие научные показатели и полное должностное соответствие, что красноречиво говорит о динамике профессионального роста преподавателей и качества кадрового обеспечения образовательного процесса соответственно.

Среди негативных эффектов достаточно резко изменение акцентов можно отметить нарушение нормального распределения преподавателей по

рейтингу. Кривая распределения преподавателей приобрела экспоненциальный вид, что интерпретируется нами как резкая дифференциация работников по уровню их результативности: выделилась достаточно небольшая группа лидеров с очень высокими показателями рейтинга, а также образовалась категория работников, имеющих нулевой рейтинг, чего не случилось ни разу за все годы использования «универсальной» рейтинговой системы. Соответственно аналогичным образом выглядит распределение работников по сумме надбавки.

Безусловно, это новая ситуация для коллектива, породившая некоторое социальное напряжение. Вызванный ею социальный конфликт, по нашему мнению, носит развивающийся характер, и вопрос для нас состоит не в том, нужно ли его создавать, а в том, как им управлять. В качестве позитивного эффекта можно отметить явное выделение группы сотрудников высокого потенциала (Hi-Po). Направления работы со «средней линией» также вполне очевидны: информирование, стимулирование к достижениям, оказание методической и технологической поддержки. Наиболее болезненный и острый вопрос – с преподавателями, имеющими нулевой или близкий к нулевому рейтинг. Формально следует признать, что эти преподаватели не имеют надлежащих результатов и не соответствуют занимаемым должностям и требованиям работодателя. В то же время в данную категорию попали ценные и значимые для университета работники, в частности ряд представителей тех самых 5–10% действующих руководителей и специалистов предприятий практического сектора. Многие из них восприняли ситуацию не столько как потерю в зарплате из-за отсутствия надбавки, сколько как моральный удар, отправивший их в число «неэффективных» работников (очень напоминает ситуацию с эффективностью вузов!). Анализ показал, что в данную группу попали главным образом старшие преподаватели и часть доцентов. С другой стороны, выявилась группа работников для адресного стимулирования. В качестве одного из решений была использована корректировка структуры должностей: уменьшено число вакансий старших преподавателей, объявляемых к конкурсу, а также введены должности доцент-исследователь и доцент-бизнес-консультант, что расширило спектр возможных траекторий развития карьеры преподавателей и усилило для многих мотивацию к профессиональному росту.

В качестве корректирующих воздействий, предупреждающих негативные последствия реализуемого подхода в коллективе, было предпринято

следующее. Было предложено разработать два вида рейтинга – «научный» и «академический». В академический рейтинг были включены показатели, оценивающие уровень учебной и учебно-методической работы преподавателя. Они полностью «покрываются» должностными обязанностями преподавателей, содержащимися в трудовых договорах («эффективных контрактах»), и выполняются работником за установленный должностной оклад. Роль академического рейтинга – «обратная связь» по качеству педагогической составляющей работы, общественной полезности и профессиональному признанию (через такие показатели, как членство в профессиональных ассоциациях, наличие сертификатов профессионального признания), а также моральное поощрение, что очень важно для преподавателей. Академическая активность стимулируется и с помощью конкурса «Преподаватель года», который традиционно проводится в университете в течение 7 лет. Если ранее конкурс проходил по номинациям, учитывающим все аспекты деятельности ППС, то в новых

условиях акцент сделан именно на качество педагогической составляющей труда преподавателя.

Итоги ежегодно подводятся как по научному, так и по академическому рейтингу, тем не менее денежные средства направляются только на надбавку по научному рейтингу, что обеспечивает последовательность мотивационной политики, соответствие требованиям законодательства к системе оплаты труда (каждый результат должен быть оплачен единожды), общим целям университета.

Слабой стороной надбавки по результатам рейтинга с точки зрения мотивации будущих достижений является ее «ретроспективный» характер. Надбавка устанавливается за весомые результаты, полученные в прошлом. Вопрос о стимулировании будущих результатов до недавнего времени в нашем университете оставался открытым. В качестве решения, позволяющего добиться баланса в мотивационной системе, предложена и используется система единовременного премирования за достижения по приоритетным направлениям образовательной, научной

Система материального стимулирования НПР ВГУЭС		
Гарантированная часть заработной платы (60%)	Переменная часть заработной платы (40%)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- должностной оклад</li> <li>- надбавка за стаж непрерывной работы во ВГУЭС</li> <li>- надбавка за государственные и отраслевые награды</li> <li>- надбавка за корпоративную награду «Золотой Фонд ВГУЭС»</li> <li>- РК и ДВ</li> </ul>		
Преподаватели	Заведующие кафедрами	Директора институтов
<u>Ежемесячно</u>		
Надбавка за руководство научно-исследовательской работой кафедры		
Надбавка за руководство учебно-методической работой кафедры		
...		
Надбавка по итогам работы за предыдущий календарный год – по показателям рейтинга - с возможностью ежемесячного депремирования	Премия по итогам работы за предыдущий календарный год – по показателям рейтинга - с возможностью ежемесячного депремирования	Премия по итогам работы за предыдущий календарный год – по показателям института - с возможностью ежемесячного депремирования
<u>Каждое полугодие</u>		
Премия по результатам работы института		
Премия за развитие новых образовательных технологий	Премия за организацию работы по развитию новых образовательных технологий	
<u>Единовременное премирование</u>		
Премия за достижение высоких результатов по приоритетным направлениям образовательной, научной и инновационной деятельности ВГУЭС в отчетном периоде		
Премии за многолетний добросовестный труд в университете и в связи с юбилейной датой		

Рис. 1. Система материального стимулирования НПР ВГУЭС



и инновационной деятельности ВГУЭС (так называемые «внутренние гранты университета»). В начале календарного года путем обсуждений определяется перечень мероприятий, в рамках которых поддерживаются проекты развития. Все мероприятия соответствуют актуальным стратегическим приоритетам университета, направлены на выполнение целевых показателей деятельности. Соответствующим приказом ректора по предложению рабочей группы определяется объем финансирования на каждое мероприятие, нормативы оплаты работ, а также система коллегиального принятия решений (конкурсные комиссии по каждому мероприятию) и график работ и отчетности на весь календарный год. В соответствии с графиком организуется заявочная кампания, конкурсный отбор, публикация результатов отбора. Выплаты премий осуществляются только по факту предоставления отчета и получения результатов, заявленных в проекте. В ряде случаев в соответствии с динамично изменяющимися внешними и внутренними условиями принимаются решения о корректировке мероприятий, нормативов, перераспределении средств между мероприятиями и т. п. Таким образом, система «внутренних грантов» является гибкой и хорошо настраиваемой и позволяет уравновесить мотивационную систему стимулами для достижения будущих результатов.

Таким образом, система материального стимулирования НПП ВГУЭС на сегодняшний день представляет собой эффективный инструмент управления, обладающий сбалансированностью, гибкостью, возможностью настройки, простотой и ясностью (см. рис. 1).

### **Социальная поддержка и помощь в адаптации**

Система социальной поддержки работников является, пожалуй, наиболее ресурсоемким аспектом мотивационной системы. Социально-бытовые факторы в силу своей специфики, к сожалению, не могут быть компенсированы за счет каких-либо других благ или стимулов. Хорошо развитые и широко практикуемые в советское время меры социальной поддержки работников сегодня во всех отраслях и сферах деятельности приобретают иные, более соответствующие требованиям времени формы.

В коммерческих организациях широко распространено понятие «компенсационный пакет», который часто предоставляется «в режиме кафетерия» (то есть работнику дается возможность выбора благ из стандартного меню). Для большинства

российских вузов, работающих сегодня в условиях жесткого дефицита ресурсов, достойный компенсационный пакет является если не роскошью, то большим риском. В нашем университете попытки создать сколько-нибудь универсальный компенсационный пакет для большинства работников и при этом подъемный для университета по ресурсам, успехом не увенчались. Соответственно в кадровой политике сделан акцент на постоянный рост доходов работников, который дает возможность приобретать желаемые блага и решать социально-бытовые вопросы.

Вместе с тем остаются категории НПП, которые нуждаются в прямой социальной поддержке за счет университета: это иногородние работники группы высокого профессионального потенциала. Как отмечалось выше, именно решение проблемы социально-бытовой адаптации, в первую очередь жилья, дает университету шанс привлечь в штат талантливых и перспективных преподавателей и исследователей из других регионов, что в условиях жесткого кадрового голода на Дальнем Востоке является острой необходимостью. Соответственно в бюджете университета была выделена целевая статья расходов. Университет арендует жилье, которое на условиях договора субаренды предоставляется иногородним преподавателям на конкурсной основе.

Данный пакет предоставляется сроком на один год. Работник имеет право участвовать в конкурсе на его получение не более двух раз, поскольку предполагается, что за два года эффективный преподаватель должен полностью адаптироваться, достичь высокого уровня дохода, позволяющего самостоятельно решать жилищный вопрос, или закончить контракт с университетом. Ежегодно университет выделяет 3 млн руб. на эти цели. Это позволило нам привлечь в штат университета более 30 кандидатов и докторов наук из других регионов нашей страны и из ближнего зарубежья, а также поддержать перспективных молодых сотрудников, не имеющих жилья во Владивостоке. Механизм и условия конкурса на получение компенсационного пакета ежегодно совершенствуются на основании анализа полученного опыта, актуальных задач кадрового обеспечения и приоритетов развития университета.

Кроме того, всем вновь принятым в штат преподавателям в течение двух семестров выплачивается средняя по данной должности рейтинговая надбавка. Университет из собственных средств выплачивает приезжим так называемую «дальневосточную надбавку» (0,5 должностного оклада). При необходимости администрация университета



Рис. 2. Комплексная система информирования работников и информационного обмена

помогает с переездами, предоставляет транспорт, помогает с устройством быта и членов семей. Это также является важной составляющей адаптационного процесса.

### Кадровый бренд

Понятие конкурентоспособности вуза, ставшее уже привычным для рынка образовательных услуг, сегодня распространяется и на рынок академического труда, который в России только начинает формироваться, а российские вузы только начинают примерять на себя роль игроков этого рынка. Соответственно актуальной становится задача формирования бренда вуза как работодателя. Формирование этого бренда идет через все направления работы, рассмотренные выше.

Вместе с тем следует упомянуть о важности информационного аспекта. Информационная открытость университета является сегодня не только потребностью общества, но и требованием законодательства (ст. 29 ФЗ-273 «Об образовании в Российской Федерации»). Вуз обязан информировать внутреннюю и внешнюю среду о происходящих изменениях, возможностях развития, требованиях к персоналу, результатах различных конкурсных процедур. Выполняя данное требование, мы создали в университете комплексную систему информирования и информационного обмена с ППС (рис. 2).

Условие информационной открытости обязывает вуз неукоснительно выполнять все объявленные правила и взятые на себя обязательства. Следовательно, все процессы управления

персоналом должны быть регламентированными и открытыми. В соответствии с данным тезисом при ученом совете университета создана и работает кадровая комиссия, все заседания которой также являются открытыми. В состав кадровой комиссии включаются проректоры и ведущие профессора, пользующиеся высоким авторитетом в коллективе; руководители кафедр и институтов в ее состав принципиально не входят во избежание лоббирования. На данный орган возлагаются следующие функции:

- формирование предложений по развитию кадрового потенциала и кадровых решений;
- разработка и контроль решений в сфере стратегии и политики развития кадрового резерва научно-педагогических кадров;
- совершенствование организационной структуры учебных подразделений;
- рассмотрение документов кандидатов на замещение должностей профессорско-преподавательского состава на предмет их соответствия требованиям к данным должностям, утвержденным локальными актами ВГУЭС;
- рассмотрение документов и подготовка рекомендаций ученому совету ВГУЭС на получение ученых званий;
- организация и проведение аттестации работников, занимающих должности научно-педагогического состава;
- рассмотрение документов о награждении работников ВГУЭС государственными и отраслевыми наградами (федеральный уровень) и почетным нагрудным знаком ВГУЭС и подготовке рекомендаций по награждению для рассмотрения на ученом совете;
- другие вопросы кадровой и мотивационной политики.

Кадровая комиссия вырабатывает решение в строгом соответствии с утвержденными правилами и регламентами. Статус решений комиссии носит рекомендательный характер, прерогатива принятия решений в кадровой сфере в соответствии с полномочиями остается за ученым советом и ректором. Тем не менее каждый работник имеет доступ к процессу разработки кадровых решений, что обеспечивает их объективность.

## Выводы

Новые вызовы для российских вузов формируют потребность в создании эффективных кадровых стратегий, в переходе к профессиональному менеджменту человеческих ресурсов. Основным стратегическим направлением ВГУЭС в развитии кадрового потенциала является изменение

содержания и структуры деятельности профессорско-преподавательского состава, учебно-вспомогательного персонала, направленное на реализацию практико-интегрированного обучения. Не менее важным является внедрение системы «оплаты по результату». К другим направлениям мы относим обновление кадрового состава, а также формирование и развитие кадрового бренда вуза, привлекающего сотрудников с заданными компетенциями. Это составляет ближайшие цели кадровой работы нашего университета.

На первый взгляд, предпринимаемые руководством университета меры, расширяющие многие традиционные схемы и методы кадровой работы, могут показаться жесткими. Однако их важнейшим обоснованием является, с одной стороны, совпадение целей организации с целями личной профессиональной капитализации и развития карьеры самих работников, с другой – понимание руководством университета необходимости создания развивающей среды и обеспечения возможностей для всесторонней поддержки профессионального развития работников.

## Список литературы

1. Ваишурина Е. В., Евдокимова Я. Ш., Овчинников М. Н. О некоторых подходах к разработке типологии российских вузов // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 21–27.
2. Ворошилова Е. Н. Аспекты совершенствования кадрового потенциала крупнейшего регионального вуза // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всероссийской научно-методической конференции; Оренбург. гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2014 [Электронный ресурс]. URL: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10>.
3. Лазарев Г. И. Предпринимательский университет: инновационный образовательный менеджмент // Педагогика. 2013. № 8. С. 82–89.
4. Лазарев Г. И., Терентьева Т. В. Инновационные подходы к управлению научно-исследовательской деятельностью университета в условиях новой государственной политики // Высшее образование в России. 2014. № 10. С. 10–18.
5. Лисюткин М. А., Фруммин И. Д. Как деградируют университеты? // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 12–20.
6. Меликян А. В. Показатели мониторинга системы высшего образования в России и за рубежом // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 3. С. 58–66.
7. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2014 года [Электронный ресурс]. URL: [http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika\\_mon.pdf](http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf).
8. Программа стратегического развития / Владивостокский государственный университет экономики и сервиса [Электронный ресурс]. URL: <http://www.vvsu.ru/activities/development-program/>.



Lazarev G. I., Martinenko O. O., Lazarev I. G.\*

Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, Russia

## NEW STRATEGIES FOR THE UNIVERSITY'S HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

**Key words:** University human resources, human resources management, practice-integrated learning, educational program, faculty, labor organization, faculty evaluation, incentive systems, HR brand.

The article falls under the case category. Its aim is to draw several general conclusions on the experience of a regional higher educational institution in the field of personnel management in the context of new requirements to efficacy of Russian higher education; suggest some solutions aimed at changing content and structure of work of the teaching staff and introduce practice-integrated teaching; analyze results of implementing and transforming motivation systems based on rating evaluation of teaching staff.

The research uses system approach to a set of managerial problems related to personnel and human resource potential in higher education system. Authors used such methods as document review, collective analysis, managerial audit, questionnaires, time-table and "workday shot". The authors reviewed human resource potential of Vladivostok State University of Economics and Service, formulated key tasks for strategic human resource management of the University, conducted managerial audit of business-process at the Chairs. The work resulted in reorganization and optimization of organizational structure and number of personnel at teaching, administrative and auxiliary level. Rating system for teaching staff was developed, financial motivation system was suggested and complex information exchange system with teaching staff was created.

The novelty of this research is in the integration of practice-integrated teaching model used in VSUES and human resource management. For the first time the accent is shifted from formal conformity between personnel and tasks of the university to its performance.

Recommendations based on the results of the research point out the need to change the system of financial stimulation of academic and teaching staff, introducing "performance-based" salary where performance is evaluated with the help of academic and research rating.

The importance of the research for university management theory and practice is in creation of a mechanism for stimulating academic and research activities of personnel as well as effective human resource management instruments that are well-balanced, flexible, adaptable, clear and concise. Once the results of this research are introduced into the work of a higher educational institution they would provide stable salary growth, increase efficacy of using professional competencies of teaching and academic staff, facilitate more active involvement of lecturers into providing solutions for real problems relevant for the society.

The article is of interest for researchers and practitioners in the field of university management, in particular, in human resource management.

### References

1. Vashurina E. V., Evdokimova Ya. Sh., Ovchinnikov M. N. O nekotorykh podkhodakh k razrabotke tipologii rossiiskikh vuzov [On some approaches to developing a typology of russian universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 4–5, pp. 21–27.
2. Voroshilova E. N. Aspekty sovershenstvovaniya kadrovogo potentsiala krupneishogo regional'nogo vuza [Aspects of improving the human resource capacity of the largest regional university]. *Materialy Vserossiiskoi nauchno-metodicheskoi konferentsii "Universitetskii kompleks kak regional'nyi tsentr razvitiya obrazovaniya, nauki i kul'tury"* [Proceedings of the All-Russian scientific and methodical conference "University complex as a regional center of education, science and culture", Orenburg, 2014], available at: <http://conference.osu.ru/archive/publications.html?detailed=10> (accessed 20.11.2014).
3. Lazarev G. I. Predprinimatel'skii universitet: innovatsionnyi obrazovatel'nyi menedzhment [Entrepreneurial university: innovative educational management]. *Pedagogika* [Pedagogy], 2013, no. 8, pp. 82–89.
4. Lazarev G. I., Terent'eva T. V. Innovatsionnye podkhody k upravleniyu nauchno-issledovatel'skoi deyatelnost'yu universiteta v usloviyakh novoi gosudarstvennoi politiki [Innovative approaches to the scientific research management of the University in new terms of state policy]. *Vyshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2014, no. 10, pp. 10–18.
5. Lisutkin M. A., Frumin I. D. Kak degradiruyut universitet? K postanovke problemy [How universities degrade? Towards the problem statement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 4–5, pp. 12–20.
6. Melikyan A. V. Pokazately monitoringa sistemy vyshego obrazovaniya v Rossii i za rubezhom [Performance criteria in higher education monitoring systems in Russia and abroad]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 3, pp. 58–66.
7. Metodika rascheta pokazatelei monitoringa effektivnosti obrazovatel'nykh organizatsii vysshego obrazovaniya 2014 goda [Method of calculating the indicators for monitoring the effectiveness of educational institutions of higher education], available at: [http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika\\_mon.pdf](http://miccedu.ru/monitoring/pdf/metodika_mon.pdf) (accessed 18.11.2014).
8. Programma strategicheskogo razvitiya [Program of strategic development], available at: <http://www.vvsu.ru/activities/development-program/> (accessed 18.11.2014).

\*Lazarev Gennadiy I., doctor of sciences, professor, rector of the Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, 690014, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-40-08; gennadiy.lazarev@vvsu.ru.

Martinenko Oksana O., candidate of sciences, vice-rector of the Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, 690014, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-41-00; oksana.martinenko@vvsu.ru.

Lazarev Innokentiy G., candidate of sciences, vice-rector of the Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, 690014, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-42-28; mail.lazarev@mail.ru.

Прокопенко С. А.\*

Юргинский технологический институт Национального исследовательского Томского политехнического университета, Юрга, Кемеровская область, Россия

## БАЛАНСИРОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБУЧЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

**Ключевые слова:** университет, кафедра, преподаватель, противоречие, квантование, балансирование, качество, кафедра.

Статья носит концептуальный характер. Ее целью является исследование причин возрастания конкурентной напряженности в кафедральных коллективах российских университетов и разработка методов разрешения противоречий между разновозрастными составами преподавателей для повышения качества обучения студентов. Исследование проведено на основе выявления и изучения диалектического противоречия между молодым и «зрелым» составами сотрудников университетских кафедр. Рассмотрены также противоречие между качеством и количеством преподавательской функции и его трансформация в течение жизни преподавателя. Представлены предложения по разрешению обострившихся проблем методом структурно-функциональной реорганизации деятельности кафедр университетов. Показаны природа и динамика диалектического противоречия между качеством и количеством результатов преподавателя вуза в зависимости от возраста. Разработаны функции различных уровней квалификации сотрудников научного и обучающего процессов университета. Предложен метод квантования преподавания, основанный на функционально-структурной адаптации учебного процесса к иерархии содержания предлагаемой студентам дисциплины. Разработаны принципы, условия и алгоритм выстраивания учебной работы по-новому для повышения ее качества. Поднятая в статье проблема реорганизации учебной кафедры нуждается в дальнейшем исследовании структуры преподаваемых дисциплин, их дифференциации по уровням кафедр, вопросов кадровой адаптации к обновленной структуре коллектива и т. д. Применение метода квантования требует организационных усилий как со стороны менеджмента кафедры, так и со стороны профессорско-преподавательского персонала. Полученные результаты дают возможность заведующим кафедрами университетов реформативировать и оптимизировать кадровый состав на основе согласования интересов и функций преподавателей различных возрастов и квалификаций, а также позволят улучшить условия для управляемости процессом преподавания и повышения качества обучения студентов. В статье раскрыта и описана природа диалектического противоречия между качеством и количеством преподавательского труда, с помощью чего сотрудник университета может выстроить стратегию долгосрочной и продуктивной деятельности. Предложенная функциональная дифференциация молодых и «зрелых» преподавателей дает возможность менеджменту кафедры сгладить возникающие конфликты и нездоровые отношения и сбалансировать интересы указанных групп персонала. Оригинальное предложение по квантованию преподавания и организации кафедр повышает производительность познавательного процесса в университете на уровне как преподавателей, так и студентов.

### Актуальность проблемы

В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» поставлена задача по обеспечению вхождения к 2020 г. не менее пяти российских университетов в первую сотню согласно мировому рейтингу университетов. В рейтинге ведущих университетов мира *QS World University Ranking* в 2012 г. присутствовали лишь 15 российских университетов на следующих позициях [2]:

- Московский государственный университет (116 место),
- Санкт-Петербургский государственный университет (253 место),

- Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (352 место),
- Московский государственный институт международных отношений (367 место),
- Новосибирский государственный университет (371 место),
- Уральский федеральный университет (451–500 место),
- Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (501–550 место),
- Российский университет дружбы народов (501–550 место),
- Томский государственный университет (551–600 место),
- Дальневосточный федеральный университет (600+ место),

\* Прокопенко Сергей Артурович – доктор технических наук, профессор Юргинского технологического института Национального исследовательского Томского политехнического университета, 652055, Кемеровская область, г. Юрга, ул. Ленинградская, 26; +7 (3822) 64-23-07; sibgp@mail.ru.

- Казанский федеральный университет (600+ место),
- Томский политехнический университет (600+ место),
- Нижегородский государственный университет (600+ место),
- Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (600+ место),
- Алтайский государственный университет (600+ место).

Качество обучения наряду с качеством исследований выступают ведущими критериями оценивания университетов в системе *QS World University Ranking* [10]. Поэтому для российских вузов, стремящихся попасть или улучшить свои позиции в указанном рейтинге QS, проблема повышения качества обучения студентов является актуальной. Однако на качество преподавания существенно влияют обострившиеся в последнее время конкурентные отношения между молодыми сотрудниками университетов и преподавателями преклонного возраста – доцентами и профессорами. Как отмечают авторы [6], «старение» профессорско-преподавательского ядра университета выступает важнейшим внутренним фактором, влияющим на его деградацию. В этой связи в последнее время прослеживается ориентация ректоратов и деканатов на омоложение кафедр университетов. В то же время высококвалифицированные и опытные преподаватели формируют «золотой фонд» университета. Таким образом, разрешение противоречия между разновозрастными составами преподавателей и поиск путей балансирования их интересов выступают актуальной научной проблемой для сохранения и повышения качества обучения студентов.

### **Университетская кафедра как организатор обучения**

Начальным уровнем управления качеством обучения студентов в университете выступает учебная кафедра. Персонал кафедры современного российского университета насчитывает 15–30 (и более) человек профессорско-преподавательского состава (ППС) различной квалификации и специализации и 4–5 человек учебно-вспомогательного состава. Комплекует персонал кафедры ее заведующий, который распределяет часовую нагрузку на преподавателей и выполняет текущее управление процессом обучения. Внутренней организационной структуры нынешние кафедры не имеют. Считается, что высокая квалификация персонала обеспечивает ему успешную самоорганизацию деятельности.

При таком построении учебного процесса в последние годы лекции по курсу читают как профессор, так и преподаватели без ученого звания и даже без научной степени. Ведение семинаров поручают не только ассистентам, но преподавателям и даже доцентам, а нередко и профессорам. В результате такой дезорганизации обучения происходит:

- нерациональное использование потенциала специалистов высшей научно-педагогической квалификации;
- вытеснение высококвалифицированных, но внештатных преподавателей низкоквалифицированными, но входящими в штат кафедры;
- снижение качества обучения студентов.

Следует добавить, что сокращение госфинансирования образования и особенности нынешней системы оплаты труда преподавателей подталкивают их к автономизации деятельности и сокращению связей с коллегами. Горизонтальные связи ослабевают и замещаются взаимодействием через уровень управления на основе спускаемых заведующим кафедрой распоряжений. Взаимодействие уровней организации (профессор, доцент, ассистент) не становится потребностью коллектива. Отношения между преподавателями все более формализуются, обостряются, нередко принимают скрыто-враждебный характер. В среде кафедры, как и на всех других уровнях организации университета, все чаще проявляются моббинг и боссинг [3].

Повышение качества обучения в современном российском университете требует существенного изменения психологического климата в коллективах, в первую очередь в коллективах кафедр. Необходимо освоение преподавателями режима «развивающей конкуренции», когда взаимодействие организуется в диапазоне отношений «партнер-соперник», с исключением крайностей «друг-враг» и проявлений моббинга и вражды [7]. Основой нового климата должны стать повышение уровня общей культуры преподавателей и студентов, развитие терпимости к коллегам, ориентация на общие ценности и профессиональные цели кафедры. Помимо этого назрела необходимость организационной модернизации учебного процесса кафедр.

### **Противоречие между молодым и «зрелым» персоналом кафедры**

Постоянной проблемой университетов, обострившейся в условиях нехватки финансов и сокращения персонала, является диалектическое



противоречие между молодым и «зрелым» составами кафедр [1, 4, 5]. Руководством вузов предпочтение отдается процессу омоложения персонала. Считается, что с возрастом продуктивность деятельности преподавателей (как правило, профессоров и доцентов) снижается [8, 9]. Однако это лишь внешняя сторона дела. Уменьшение с возрастом моторной активности преподавателя, частоты и дальности его физического перемещения замещается глубиной понимания процессов и объектов действительности, а также расширением

горизонта мышления. Если в 25–30 лет сотрудник университета может выполнять много работы вследствие своей энергии, но еще мало *понимает* действительность, то в 70–75 лет профессор ценен не моторикой, а *разумом* и качеством познавательной-обучающей функции, что для университета является ключевым условием развития.

Разрешение внешнего противоречия «молодой – зрелый» предлагается обеспечить функциональной дифференциацией преподавательского состава кафедры (рис. 1). Достижение баланса

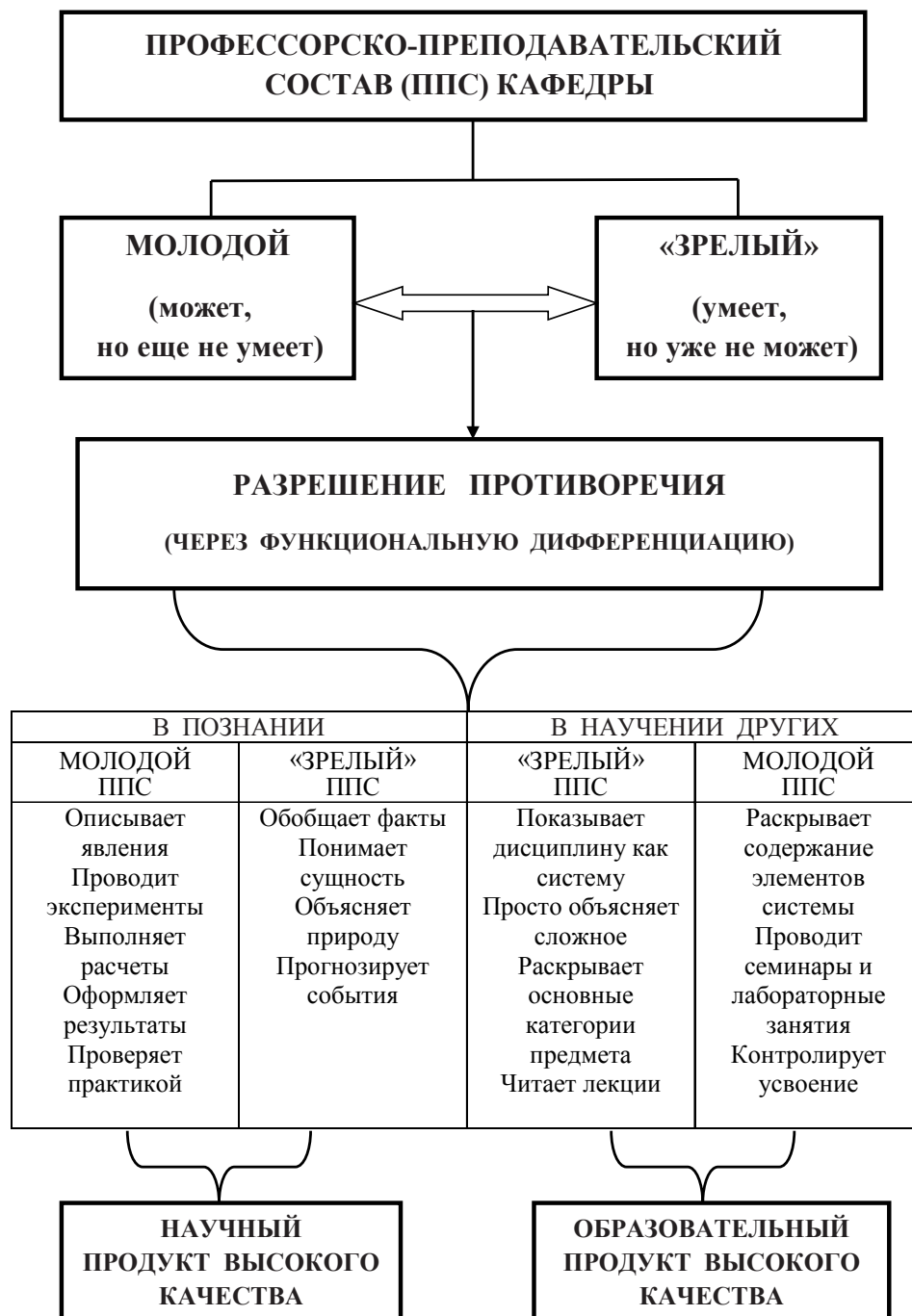


Рис. 1. Разрешение противоречия между молодым и «зрелым» составами преподавателей

способностей, функций и возраста преподавателей позволяет снизить остроту психологической проблемы, характерной для многих кафедр нынешних университетов. Указанное балансирование требует от заведующего кафедрой особых управленческих умений и навыков.

Однако внешнее проявление противоречия «молодой – зрелый» имеет внутреннюю природу и требует более внимательного рассмотрения. Прямые А и Б на рис. 2 отражают общую закономерность развития диалектических противоположностей «качество» и «количество» у сотрудника университета.

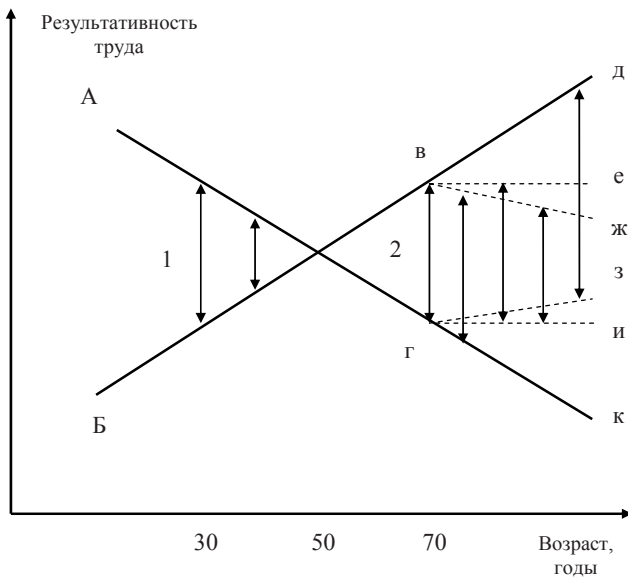


Рис. 2. Изменение качества и количества преподавательского труда сотрудника университета с возрастом:  
 А – изменение количества труда;  
 Б – изменение качества труда

Первое противоречие между качеством и количеством университетского труда у молодых сотрудников «могу, но еще не умею» разрешается активным, направленным развитием способностей к познанию и научению этому других. Инструментами развития молодого человека в этот период выступают написание и защита кандидатской диссертации и ассистирование профессорам и доцентам в проведении занятий со студентами.

К 40–50 годам целеустремленный и способный сотрудник университета выходит на уровень *доктора* в научной деятельности и уровень профессора в преподавании. Наступает научно-педагогическая зрелость, т. е. *состояние готовности и способности*. В этот период преподаватель становится «локомотивом» университета.

По имеющимся оценкам, продолжительность плодотворного периода преподавателя в общем случае наблюдается до 65–70 лет, когда начинается этап опытности и мудрости. К этому возрасту противоречие между диалектическими противоположностями трансформируется во второе противоречие – «умею, но уже не могу». Знания, опыт, мудрость, появляющиеся у преподавателя, сопровождаются ослаблением физических кондиций. Далее годам к семидесяти наступают состояния, отражаемые точками бифуркации в и г.

До достижения точки г важно овладеть «режимом продуктивности» для удержания производительности преподавательского труда на стратегических уровнях и или даже з. Это возможно благодаря тому, что к рассматриваемому возрасту профессор овладевает следующими способностями:

- организация собственного здорового образа жизни;
- выстраивание высоконапряженного личного режима труда в течение суток, недели, года;
- максимизация времени продуктивного труда;
- минимизация времени малополезного и бесполезного труда.

В точке в важно сохранить интерес к *познаванию*, избежав позиции самодостаточности. Утрата познавательного стремления ведет к таким результатам, как:

- снижение разумной способности;
- ослабление творческого потенциала;
- ухудшение качества университетского труда.

Сохранение интереса к жизни, науке, преподаванию требует большой внутренней работы человека над собой. Движению в области стратегий е–д способствуют следующие условия:

- наличие целей на 80–90-летние рубежи;
- наличие учеников, у которых можно учиться;
- достаточная материальная обеспеченность;
- вовлеченность в научную и преподавательскую деятельность университета;
- непрерывная трансформация накопленных знаний и опыта в новые способности и формы понимания действительности.

### Функции преподавателя различного уровня

Помимо обновления отношений современной кафедре требуется совершенствование организационной структуры. Для этого предлагается

определился с функциями преподавателя на разных уровнях кафедральной иерархии. В табл. 1 представлена взаимосвязь научной и учебной функций по уровням квалификации сотрудников.

Таблица показывает изменение содержания деятельности ученого и преподавателя при росте его квалификации. Освоение функции познания действительности выступает для человека как

первоочередная в отношении функции научения познанию других. Если человек овладел методологией выявления причинно-следственных связей и их использования для решения какого-то класса задач (функция кандидата наук), то он об этом может осознанно рассказывать студентам и аспирантам (функция доцента). Чтобы формировать у слушателей системное представление

Таблица 1

**Функции различных уровней квалификации специалистов научного и учебного процессов университета**

НАУЧНЫЙ ПРОЦЕСС			УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС	
ФУНКЦИЯ	УРОВЕНЬ КВАЛИФИКАЦИИ		УРОВЕНЬ КВАЛИФИКАЦИИ	ФУНКЦИЯ
Обеспечивает <b>выявление закономерностей развития и системное видение объектов</b> (процессов), обнаружение противоречий и понимание их природы, разработку <b>концепций и методов</b> развития систем	<b>Доктор наук</b> (раскрыватель закономерностей и систем)	→	<b>Профессор</b> (толкователь закономерностей и систем)	Обеспечивает доступное <b>системное представление</b> изучаемого предмета, используя собственный <b>диссертационный опыт разработки систем</b> . Раскрывает обучаемым <b>закономерности, понятия, законы и теории</b> по предмету. Разъясняет условия и возможности применения методов эффективного решения практических задач. <b>Раскрывает основы учебного курса</b> .
Обеспечивает выявление <b>зависимостей состояния</b> объекта от влияющих факторов и <b>разработку методик</b> их использования	<b>Кандидат наук</b> (раскрыватель связей)	→	<b>Доцент</b> (толкователь связей)	Обеспечивает передачу <b>знаний и пониманий</b> по объективным связям в предметной области и методикам их расчета. Углубляет понимание элементов системы знаний по предмету. <b>Раскрывает элементы учебного курса</b> .
Обеспечивает подготовку и проведение экспериментов, использование методик и получение <b>расчетной информации</b>	<b>Инженер</b> (пользователь методик)	→	<b>Ассистент</b> (обучатель методикам)	Обеспечивает <b>текущий контроль за усвоением знаний и пониманием лекционного курса</b> , согласуя с ним тематику <b>семинарских занятий</b> . Обеспечивает <b>обретение умений и навыков</b> применения методик и выполнения расчетных процедур для получения информации
Обеспечивает сбор и обработку <b>первичной информации</b> об исследуемом объекте	<b>Техник</b> (сборщик)		<b>Лаборант</b> (подготовщик)	Обеспечивает <b>подготовку технических условий</b> для проведения учебного процесса

→ направление освоения функций и уровней квалификации



об изучаемой дисциплине, разъяснить ее теорию, действующие в ней законы, закономерности (функция профессора), необходимо предварительно освоить следующий уровень способностей познания и представления мира – докторский. Написание и защита докторской диссертации способствуют выработке ценного умения обобщения фактов, их систематизации и теоретического осмысления.

### Квантование преподавания

Освоение нового уровня качества обучения в университете может быть достигнуто функциональной адаптацией учебного процесса к иерархии содержания предлагаемой студентам дисциплины. Адаптация достигается квантованием преподавания и организацией соответствующей неформальной структуры в составе:

- профессор – 1 человек,
- доцент – 1–2 человека;
- ассистент (преподаватель) – 2–3 человека.

Такой минимальный коллектив, представленный специалистами-преподавателями трех уровней квалификации, представляет собой организационную единицу, способную проводить высококачественное обучение по 2–3 курсам. Предлагаемая квантовая единица преподавания в составе персонала кафедры может быть названа «кафон» (табл. 2).

Кафон выступает функционально-структурированной обособленной целостностью процесса преподавания, неделимой без потери качества обучения. Создание кафонов обеспечивает согласование интересов и квалификаций «зрелого» и молодого персоналов кафедры и упорядочение конкуренции через направление амбиций молодых ученых не на борьбу с пожилыми, а на освоение следующих уровней способностей посредством организованного взаимодействия с профессорами.

Кроме того, квантование преподавания создает возможности получения следующих эффектов:

- функциональная специализация, гармонизация и повышение качества процесса обучения;
- повышение уровня организации персонала кафедры;
- упорядочение нагрузки на преподавательский персонал в соответствии с его квалификацией;
- выстраивание вертикального и горизонтального взаимодействия для совместного обогащения и повышения компетенции каждого участника;
- сочетание разных уровней квалификации и возрастов способствует выстраиванию отношений комплементарности (взаимодополняемости).

Организация преподавательского кванта осуществляется заведующим кафедрой на следующих принципах:

- учет близости научных интересов преподавателей;
- соответствие квалификации участников иерархии кванта;
- наличие мотивации членов к профессиональному развитию в сферах познания и обучения;
- готовность к конкурентному взаимодействию.

Алгоритм организации и функционирования кафона представлен на рис. 3. Он включает три блока работы:

- подбор состава кафона и балансирование интересов участников;
- функциональная дифференциация учебного курса;
- формирование кафоном требуемой компетентности студентов и контроль ее эффективности.

Разработанный алгоритм раскрывает логику действий от появления неудовлетворенности качеством обучения студентов до корректировки действий кафона по достижению обучаемыми

Таблица 2

Содержание и структура преподавательского кванта – кафон

ИЕРАРХИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	ФОРМА ОБУЧЕНИЯ	УРОВЕНЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ (ФУНКЦИЯ)	ОРГСТРУКТУРА
Закон Теория Система Методы	Ключевые лекции	Профессор Доктор наук	<pre> graph TD     P[ПРОФЕССОР] &lt;--&gt; D1[ДОЦЕНТ 1]     P &lt;--&gt; D2[ДОЦЕНТ 2]     D1 &lt;--&gt; D2     D1 &lt;--&gt; A1[АССИСТЕНТ 1]     D1 &lt;--&gt; A2[АССИСТЕНТ 2]     D2 &lt;--&gt; A3[АССИСТЕНТ 3]                     </pre>
Связи Элементы Методики	Раскрывающие лекции	Доцент Кандидат наук	
Детали Расчеты Опыты	Семинары Самообразование	Ассистент Аспирант	

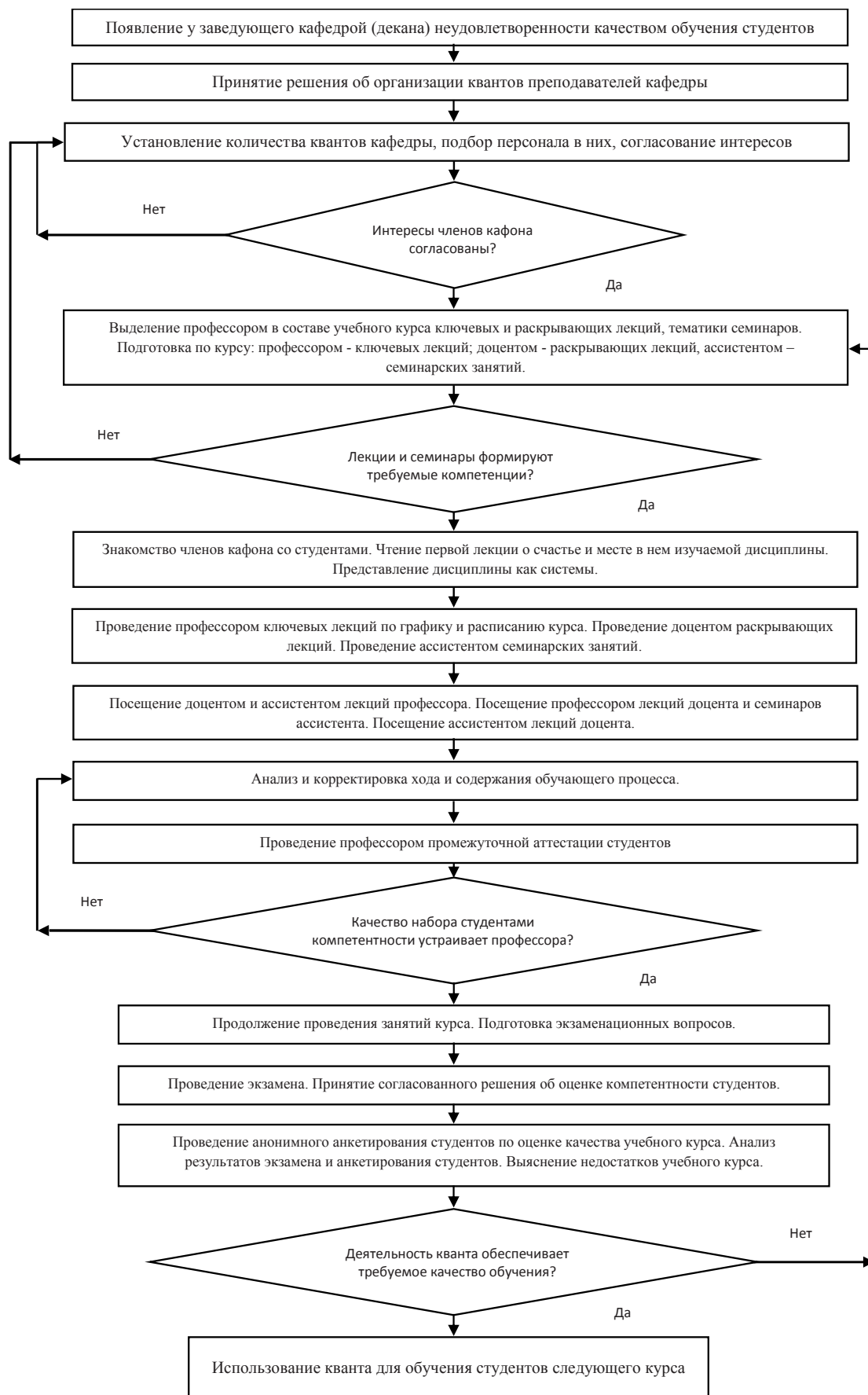


Рис. 3. Алгоритм создания и функционирования кафона

требуемой компетентности. Особенностью предлагаемого алгоритма является элемент «Знакомство членов кафона со студентами. Чтение первой лекции о счастье и месте в нем изучаемой дисциплины». Дело в том, что в некоторых духовно развитых странах мира в школах уже преподают уроки счастья. Появились страны, где оценку благополучия общества измеряют не через прирост валового внутреннего продукта, а через прирост валового пункта счастья.

Освоение членами кафона ясного представления о месте их предмета в содействии счастливой жизни будущего специалиста и демонстрация этого понимания студентам будут способствовать заинтересованности молодых людей в глубоком изучении преподаваемой дисциплины.

Реализация мероприятий по разработанному алгоритму обеспечивает перестройку нынешнего процесса обучения студентов, повышение его качества, обновление отношений в коллективе кафедры.

### Заключение

Повышение качества обучения студентов является актуальной задачей для всех и первоочередной для тех российских университетов, которые стремятся войти или улучшить свое положение в мировых рейтингах. Важнейшими проблемами, сдерживающими повышение качества преподавания, являются обострившиеся конкурентные отношения между преподавателями, структурное несовершенство учебных кафедр и функциональная разбалансированность учебного процесса.

Инструментами разрешения противоречия между молодым и возрастным персоналами кафедры могут выступить учебно-функциональная дифференциация преподавательского состава и внутренняя самоорганизация преподавателя на устойчивое развитие и продуктивное долголетие. Организационное содействие выстраиванию обновленных профессиональных отношений и повышению качества обучения студентов может оказать квантование кафедры, нацеленное на функциональную адаптацию учебного процесса к иерархии содержания предлагаемой студентам дисциплины. Результатом проведенного заведующим кафедрой квантования будет формирование

в ее составе кафедр по ряду преподаваемых предметов. Кафон выступает функционально-структурированной обособленной целостностью персонала кафедры, не делимой без потери качества обучения. Разработанные условия, принципы и алгоритм позволяют руководителю кафедры выстроить учебный процесс по-новому.

Применение метода квантования требует организационных усилий как со стороны менеджмента кафедры, так и со стороны профессорско-преподавательского персонала. Результатами будут гармонизация отношений персонала кафедры, функциональная взаимодополняемость преподавателей, повышение производительности и качества обучения.

### Список литературы

1. Бабинцев В. П. Бюрократизация регионального вуза // Высшее образование в России. 2014. № 2. С. 30–37.
2. Дополнительные материалы по представлению вузами данных в международные рейтинговые агентства / Московская школа управления «Сколково»; Национальный фонд подготовки кадров. М., 2013. 93 с.
3. Дружилов С. А. Управленческие проблемы при конфликтных ситуациях на кафедре в условиях реформирования вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2011. № 3. С. 68–74.
4. Котляров И. Д. Оптимизация алгоритма замещения должностей профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 3. С. 87–95.
5. Котляров И. Д. Управление продуктивностью научной работы профессорско-преподавательского состава // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 41–48.
6. Лисюткин М. А., Фруммин И. Д. Как деградируют университеты? К постановке проблемы // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 4–5. С. 12–20.
7. Прокопенко С. А. Современной угольной промышленности Кузбасса – обновленный технический университет // Уголь. 2005. № 12. С. 48–51.
8. Dobryakova M., Froumin I. Higher engineering education in Russia: Incentives for real change // International Journal for Engineering Education. 2010. Vol. 26. № 5. P. 1032–1041.
9. Ranking of Russian higher education institutions / Y. P. Pokholkov, A. I. Chuchalin, B. L. Agronovich, S. B. Mogilnitsky // Higher Education in Europe. 2007. Vol. 32. No. 1. P. 31–47.
10. TopUniversities, Worldwide university rankings, guides & events [Electronic resource]. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings>.



## FINDING BALANCE BETWEEN LECTURER'S INTEREST AND UPGRADING THE QUALITY OF TEACHING AT THE UNIVERISTY

**Key words:** university, chair, lecturer, contradiction, quantum, balance, quality.

The article belongs to a conceptual type.

The aim of the article is to look into the reasons behind growing competitive tension in chair teams at Russian universities and formulate methods for alleviating tension between lecturers of different age in order to improve the quality of teaching.

The research is based on identifying and studying dialectic contradictions between younger and more experienced staff members at university chairs. Authors also analyzed contradictions between quality and quantity of teaching staff functions and its transformation during lecturer's lifetime. Authors formulate suggestions on alleviating acute problems by means of structural and functional reorganization of university chair activities.

Article demonstrates the nature and dynamics of dialectic contradiction between quality and quantity of lecturer's performance during his lifetime. It formulates functions for different qualification level of academic and teaching staff at the university. Authors suggest "quantum teaching" method based on functional and structural adaptation of the teaching process to the hierarchy of the discipline and formulate principles, conditions and algorithms for reconstructing teaching work in order to improve its quality.

The problem of chair reorganization presented in the article requires further investigation in the aspect of curriculum structure, discipline differentiation, personnel adaptation to new structure, etc. Quantum method requires organizational efforts both from chair management and teaching staff.

Results of the research allow chair heads to reform and optimize teaching staff on the basis of interests and functions of lecturers belonging to different age and qualification groups. That would lead to improved manageability and quality of teaching process.

The article unveils and describes the nature of dialectic contradiction between quality and quantity of teaching work which helps lecturers formulate strategy of long term and productive activities. Suggested functional differentiation of younger and more experienced lecturers allows chair management to alleviate arising conflicts and balance interest of different age groups. Original suggestion on "quantum" teaching boosts learning process at the university among students and lecturers.

### References

1. Babintsev V. P. Byurokratizatsiya regional'nogo vuza [Bureaucratization of regional higher school]. *Vysshhee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2014, no. 2, pp. 30–37.
2. *Dopolnitel'nye materialy po predstavleniyu vuzami dannykh v mezhdunarodnye reitingovye agentstva* [Additional materials of the data presentation by universities for international rating agencies], The Moscow School of Management SKOLKOVO, The National Personnel Training Fund, Moscow, 2013, 93 p.
3. Druzhilov S. A. Upravlencheskie problemy pri konfliktakh situatsiyakh na kafedre v usloviyakh reformirovaniya vuza [Administrative problems of university at disputed situation on faculty in conditions of reforming of higher school]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2011, no. № 3, pp. 68–74.
4. Kotlyarov I. D. Optimizatsiya algoritma zameshcheniya dolzhnostei professorsko-prepodavatel'skogo sostava vysshikh uchebnykh zavedenii [Optimization of algorithm in the procedure of filling faculty positions in universities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2010, no. 3, pp. 87–95.
5. Kotlyarov I. D. Upravlenie produktivnost'yu nauchnoi raboty professorsko-prepodavatel'skogo sostava [Faculty staff scientific output management]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2009, no. 5, pp. 41–48.
6. Lisutkin M. A., Frumin I. D. Kak degradiruyut universitety? K postanovke problemy [How universities degrade? Concerning the problem identification] *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 4–5, pp. 12–20.
7. Prokopenko S. A. Sovremennoi ugol'noi promyshlennosti Kuzbassa – obnovlenniye tekhnicheskii universitet [Updated Technical University for modern Kuzbass coal industry]. *Ugol'* [Coal], 2005, no. 12, pp. 48–51.
8. Dobryakova M., Froumin I. Higher engineering education in Russia: Incentives for real change, *International Journal for Engineering Education*, 2010. Vol. 26, no. 5, pp. 1032–1041.
9. Pokholkov Y. P., Chuchalin A. I., Agronovish B. L., Mogilnitsky S. B. Ranking of Russian higher education institutions, *Higher Education in Europe*, 2007, vol. 32, no. 1, pp. 31–47.
10. *TopUniversities, Worldwide university rankings, guides & events*, 2014, available at: <http://www.topuniversities.com/university-rankings>.

\* *Prokopenko Sergei Arturovich*, doctor of engineering sciences, professor, Yurga Institute of Technology of the National Research Tomsk Polytechnic University, 652055, Kemerovo region, Yurga, 26 Leningradskaya street; +7 (3822) 64-23-07; sibgp@mail.ru.

Юдкевич М. М., Горелова О. Ю.\*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

## АКАДЕМИЧЕСКИЙ ИНБРИДИНГ: ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ<sup>1</sup>

Ключевые слова: инбридинг, политика найма, преподаватели вузов, академический рынок труда.

Статья «Академический инбридинг: причины и последствия» представляет собой аналитический обзор академических исследований, посвященных практике найма вузами своих выпускников. Статья представляет собой авторский переработанный перевод главы «Academic Inbreeding: State of the Literature» из книги *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education. Global Perspectives* / ed. by Maria Yudkevich, P. G. Altbach, L. E. Rumbley. Palgrave Macmillan, 2015. Целью работы является систематизация и обсуждение причин, последствий и возможных методов борьбы с инбридингом, который чаще всего рассматривается как практика, связанная с противоречивыми последствиями для вуза и академической системы в целом.

Инбридинг широко распространен во многих странах, в том числе в России, и считается среди большинства руководителей российских вузов приемлемой, а в ряде случаев и предпочитаемой практикой. Анализ существующей литературы показывает, что основными причинами распространенности практики «вращения» являются важность социальных связей в процессе найма, закрытость академического рынка труда, желание сократить издержки от поиска и найма кандидатов извне, а также восприятие инбридинга и имобильности в качестве академической нормы. Многочисленные исследования показывают, что сотрудники вуза, являющиеся его выпускниками, отличаются по ряду важных характеристик (таких, как публикационная продуктивность, преподавательские установки, вовлеченность в профессиональные сети и пр.). Вместе с тем однозначного мнения о последствиях инбридинга не существует. Отчасти отсутствие согласия о том, является ли инбридинг положительной или отрицательной практикой, объясняется тем, что в большинстве стран он распространен скорее в элитных вузах.

Однако более популярна та точка зрения, что вузам не следует злоупотреблять наймом своих выпускников, поэтому во многих работах авторы рассматривают возможные способы борьбы с данной практикой. Наиболее эффективной мерой против инбридинга является его формальный запрет, развитие открытого рынка труда и стимулирование мобильности преподавателей. На основании анализа литературы в заключительной части статьи даются рекомендации по снижению последствий практики инбридинга в российских вузах.

Данная статья будет интересна в первую очередь руководителям высших учебных заведений, занимающихся вопросами кадровой и научной политики, а также исследователям, интересующимся проблемами академической профессии и управления вузами.

*Наем высшими учебными заведениями преподавателей из числа своих выпускников – естественная, но не слишком разумная практика: естественная, поскольку выпускники хорошо знакомы людям, ответственным за процесс отбора; неразумная, потому что инбридинг может грозить университету опасными последствиями [16, р. 90].*

найма вузами своих выпускников, характеризующее его как негативный и нежелательный феномен. Уже на протяжении столетия вопрос о негативных и позитивных последствиях инбридинга является одной из самых противоречивых и дискуссионных тем в сфере университетского управления.

В начале 2015 г. в издательстве «Palgrave» вышла книга *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education. Global Perspectives* («Академический инбридинг и мобильность в системе высшего образования. Глобальные перспективы») [49]. Эта работа является первым по своему масштабу международным сравнительным исследованием инбридинга в восьми странах, где эта практика широко распространена (Аргентина,

### Введение

Слова президента Гарвардского университета (1869–1909) Чарльза Элиота выбраны в качестве эпиграфа не случайно. Пожалуй, это одно из самых известных (и одно из самых первых) высказываний, посвященных инбридингу – практике

\* Юдкевич Мария Марковна – кандидат экономических наук, доцент, проректор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20; +7 (916) 667-01-72; yudkevich@hse.ru.

Горелова Ольга Юрьевна – стажер-исследователь международной научно-учебной лаборатории институционального анализа экономических реформ Института национальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; +7 (920) 741-34-89; ogorelova@hse.ru.

<sup>1</sup> Данная статья представляет собой авторский переработанный перевод главы «Academic Inbreeding: State of the Literature» книги *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education. Global Perspectives* / ed. by Maria Yudkevich, P. G. Altbach, L. E. Rumbley. Palgrave Macmillan, 2015.

Китай, Япония, Россия, Словения, ЮАР, Испания и Украина). Основываясь на количественных и качественных данных, эксперты из перечисленных стран, объясняют причины распространенности и укорененности этого явления, а также рассматривают его последствия для отдельных преподавателей и для академической системы страны в целом.

Среди стран, рассматриваемых в книге, есть и Россия, в которой наем университетами собственных выпускников является широко распространенным явлением. Обсуждение российского кейса основано на данных интервью с руководством ряда региональных вузов и исследования «Динамика академической профессии», проведенного в 2012 г. [40]. В посвященной этому главе рассматриваются причины высокого уровня инбридинга в России, а также его последствия на различных уровнях. С точки зрения исследователей, причины инбридинга связаны с закрытостью академического рынка труда, функционированием кафедральной системы, высокой значимостью социальных связей, а также восприятием инбридинга и академической немобильности как нормы. Важную роль в закреплении и воспроизводстве инбридинга играет и преподавательская ориентация высших учебных заведений. Если же говорить о последствиях, то они близки к тем, что были выявлены в более раннем исследовании, выполненном на российских данных [1]: преподаватели, являющиеся выпускниками того вуза, в котором они работают, больше склонны к административной работе, больше занимаются преподаванием и меньше – исследовательской работой, публикуют хоть и больше статей, но в журналах более низкого качества.

Кейсы различных стран, подробно обсуждаемые на страницах этой книги, позволяют читателю увидеть, что даже у глубоко укорененных феноменов академической жизни есть как вполне рациональные, поддерживающие их механизмы, так и возможности их изменения.

В этой статье мы даем краткий обзор работ, посвященных академическому инбридингу. Мы считаем, что глубокое понимание причин инбридинга и его возможных последствий является ключевым фактором формирования конкурентной и эффективной университетской кадровой политики. В первой части работы дается определение понятия «инбридинг» и рассматриваются различные причины, приводящие к его распространению. Во второй части приводятся положительные и отрицательные последствия инбридинга на уровне преподавателей, вуза и национальной академической

системы в целом, после чего рассматриваются возможные меры по снижению негативного воздействия данного феномена.

## Определение инбридинга

Под *академическим инбридингом* понимают практику найма университетами своих выпускников. Сам термин был позаимствован из биологии, где он используется для обозначения «близкородственного скрещивания» [1, с. 172]. «Инбридинг» – наиболее популярный термин для обозначения такой практики отбора кандидатов, однако иногда в литературе можно встретить и другие термины, такие как «эндогамия» [18, 37], «академический nepotизм» [18] и «местная циркуляция» [5].

Отдельные авторы используют разную операционализацию понятия «инбридинг». В большинстве недавних исследований подчеркивается важность места получения последней достигнутой степени (обычно PhD) новыми преподавателями [33]. В этих работах преподаватели считаются выращенными внутри (или *инбридами*), если они работают в том университете, где получили свою степень PhD, однако происхождение всех остальных степеней не учитывается [9, 15, 24, 26].

Многие исследователи проводят различия между такими понятиями, как «чистые инбриды», преподаватели, первым местом работы которых был не тот вуз, в котором они учились, но которые впоследствии вернулись в свою альма-матер (в англоязычной литературе они обозначаются термином *silver-corded* [2, 7, 12, 20, 22, 40]), а также «мобильные инбриды» – «инбриды, чья исследовательская или преподавательская практика во время получения докторской степени проходила в другом вузе, или преподаватели, работавшие постдоками в другом вузе, прежде чем устроиться на работу в свою альма-матер» [22, p. 492].

## Первый интерес к инбридингу

Еще со времен Чарльза Элиота проблема найма вузами своих выпускников стала важной темой для изучения. Дж. МакНили [31] в одном из первых исследований инбридинга выяснил, что средние зарплаты инбридов несколько выше по сравнению с другими преподавателями. Тем не менее автор предостерегал, что инбридам не хватает широкого кругозора и опыта, поэтому большое их число среди профессорско-преподавательского состава университета может привести к снижению эффективности его работы. Ривз с коллегами [36] отмечали, что преподавателям-инбридам может



потребоваться больше времени, чтобы добиться финансового и профессионального признания. Некоторые другие ранние исследования инбридинга также свидетельствуют о том, что преподаватели, работающие в вузе, в котором учились, обладают меньшей научной продуктивностью и больше склонны заниматься административной работой [14, 21].

В отличие от ранних работ, посвященных инбридингу, фокусирующихся на распространности этого явления, более свежие исследования чаще рассматривают причины и последствия данной практики.

### Причины инбридинга

Причины инбридинга можно разделить на две большие группы: *внутренние* (относящиеся в самом университете) и *внешние* (не зависящие от университета и объясняемые характеристиками академической среды либо иными внешне обусловленными причинами).

Среди внешних причин инбридинга исследователи выделяют несколько факторов. *Уровень развития академической системы* страны является важным предиктором инбридинга: «на ранних стадиях развития системы высшего образования (и университетов) практика инбридинга является неизбежной и, возможно, обязательной или желательной» [23, р. 37], поскольку она помогает университетам быстро развивать их исследовательский и учебный потенциал. В определенный момент инбридинг может помочь вузу войти в группу элитных учебных заведений, что объясняет, почему и инбридинг, и элитные университеты зарождаются на ранних стадиях эволюции академической системы [2].

Это также объясняет, почему элитные университеты во многих странах демонстрируют более высокий уровень инбридинга по сравнению с другими вузами страны. Работы многих исследователей демонстрируют, что уровни инбридинга в целом выше в более престижных университетах [2, 15, 23, 25, 46]. Б. Берельсон [2] отмечает, что высокие уровни инбридинга в элитных университетах – «статистическое следствие» их доминирующей позиции внутри соответствующей системы, поскольку они являются основными производителями кандидатов наук, которых им и приходится нанимать, в то время как более молодые университеты, появляющиеся на более поздних стадиях развития академической системы, могут нанимать преподавателей из числа выпускников элитных университетов [23]. Тот факт, что элитные

университеты являются основными производителями преподавателей с кандидатской или докторской степенью, также объясняет вывод о том, что ведущие образовательные учреждения в США нанимают преподавателей из числа своих выпускников и выпускников конкурентов, чтобы сохранить свой элитный статус [11]. Распространенность инбридинга в элитных вузах ведет к их кадровой изоляции, поскольку «чем выше престиж факультета, тем больше инбридинг преподавателей и тем меньше шансов у не выпускников» [29, р. 310].

Тот факт, что *уровень престижа факультета* может объяснять уровень инбридинга, был также проиллюстрирован М. Йимом [48], который обнаружил U-образную зависимость между этими переменными. Уровень инбридинга выше на наиболее и наименее престижных факультетах, поскольку отделения с подобными характеристиками ощущают больше свободы в том, чтобы не следовать нормам найма извне. В то же время на факультетах со средним уровнем престижа инбридинг распространен менее, поскольку такие отделения обладают большей конформностью по отношению к принятым нормам, не приветствующим инбридинг.

Еще одной внешней причиной инбридинга может стать *изолированное географическое расположение* или *недостаток финансирования*. В таких условиях инбридинг является функциональным (вынужденным) и направлен на то, чтобы в условиях экономической нестабильности сохранить ресурсы для преподавателей, нанятых извне [30]. Например, Р. МакГи [30] объяснял достаточно высокий уровень инбридинга (29%) в Техасском университете его удаленностью от всех остальных университетов США, что мешало профессорам переходить в другие вузы. МакГи также отмечал, что недостаток финансирования является ключевым фактором, способствующим найму собственных выпускников, поскольку такая практика требует меньше ресурсов: преподаватели-инбриды, как правило, больше преданны своему университету и для того, чтобы их нанять и удержать, не требуется большого финансирования. Тот факт, что инбридинг может являться следствием недостаточного финансирования, также проиллюстрировал Камачо [6], доказав, что более высокие уровни инбридинга коррелируют с меньшими инвестициями в научно-исследовательскую работу. Используя данные Ежегодника Евростата за 2001 г., он доказывает, что доля инвестиций в научно-исследовательскую деятельность в ВВП отрицательно связана с инбридингом ( $r = -0,75$ ,  $P = 0,0018$ ), и делает вывод о том, что инбридинг

является следствием плохой инвестиционной политики.

Инбридинг может также быть следствием *закрытой системы найма*, когда о вакансиях не сообщается публично и кандидаты извне даже не знают о них и не имеют возможности подать заявление о приеме на работу. Хорта, Сато и Йонезава [23] утверждают, что непрозрачные механизмы процесса отбора при приеме на работу являлись одной из главных причин высокого уровня инбридинга в Японии. Реформа системы найма, обязавшая японские университеты размещать объявления о вакансиях на национальном и международном уровне, помогла существенно снизить уровень инбридинга в национальной образовательной системе [23].

Еще одной внешней причиной инбридинга является общее *отношение* к нему и мобильности в *стране*. Например, раньше в Японии наем преподавателей из числа выпускников вуза считался положительным явлением, и только модернизация национального рынка труда начала менять менталитет представителей академической профессии [23].

Все остальные причины инбридинга можно условно отнести к «внутренним», поскольку они исходят непосредственно из желания администрации факультета нанимать собственных выпускников и поддерживаются ключевой ролью неформальных социальных связей в процессе найма [37].

Наиболее распространенной причиной инбридинга, которую называют многие исследователи, является просто *удобство найма человека, находящегося «под рукой»* для администрации [30]. Айзенберг и Велс [15] в своей работе, посвященной проблеме инбридинга на факультетах права в США, объясняли, что руководители могут нанимать собственных выпускников, если те хорошо пишут на схожие темы и тем самым могут повысить научную продуктивность самих сотрудников факультета. Авторы также подчеркивали, что важность социальных связей в процессе найма, может привести к тому, что на работу будут приняты не только самые лучшие выпускники, но и другие студенты, которые, к примеру, хорошо проявили себя на занятиях, но не так успешны с научной точки зрения. Это происходит по причине того, что иногда преподаватели не могут достаточно объективно рассматривать собственных выпускников, поскольку слишком близки к ним и не способны оценить их справедливо [15].

Годешо и Луве [18] также отмечают, что академический инбридинг происходит по причине

*этической лояльности* к кандидатам, являющимся выпускниками нанимающего института и имеющим связи с теми, кто осуществляет процесс отбора. Наем выпускников помогает *сократить издержки*, связанные с процессом выбора кандидатов извне, особенно с точки зрения времени, необходимого для рассмотрения заявлений незнакомых кандидатов и для адаптации и оценки новых преподавателей [18]. Кроме того, главы факультетов могут предпочитать нанимать собственных выпускников, с которыми у них уже сложились длительные отношения, поскольку такая практика позволяет руководителям распределять ресурсы внутри университета таким образом, который кажется им наиболее выгодным [37].

Университеты могут также предпочитать наем собственных выпускников, чтобы *«снизить неопределенность и риски»*, связанные с приемом на работу «чужаков» [28, р. 160]. Небольшие вузы, находящиеся на периферии, могут заниматься практикой инбридинга, потому что их выпускники, как правило, являются «приверженцами локальной культуры» [4, 19], которые больше преданы университету и вносят больший вклад в его благополучие по сравнению с преподавателями, пришедшими извне. Инбриды обычно уделяют больше времени внутренней университетской деятельности (такой, как преподавание и административная работа). Они также способствуют большей стабильности университета, снижая риски увольнения, особенно в тех странах, где все преподаватели вузов являются государственными служащими и имеют одинаковые права во всех университетах, которые, в свою очередь, не могут влиять на размер вознаграждений преподавателей [35].

Вузы могут нанимать своих выпускников, если для них *важна преподавательская миссия*. В таком случае инбриды могут быть приняты на работу не на основании их научной продуктивности, а благодаря «преподавательскому потенциалу» [15], в том числе благодаря возможности преподавать определенные курсы в соответствии с существующими учебными планами. Если исследовательские качества внешних кандидатов оценить достаточно легко (на основании научных работ, презентации результатов на семинаре и т. д.), то оценка преподавательских качеств является более проблематичной в краткосрочной перспективе. Инбриды могут способствовать формированию очень специфичных подходов к преподаванию, поскольку в создании собственных курсов они руководствуются опытом, полученным в качестве бывших учеников и учебных ассистентов в данном

университете [39]. Такая практика приводит к сохранению и воспроизведению из поколения в поколение одних и тех же программ обучения, которые могут не соответствовать стандартам обучения в других университетах.

### Последствия инбридинга

Последствия инбридинга могут рассматриваться на разных уровнях: практика приема на работу вузами своих выпускников может оказывать влияние на индивидуальные характеристики преподавателей, стратегии факультетов, деятельность вузов в целом и, наконец, на академическую систему на макроуровне.

Большинство исследователей инбридинга единодушно признают его отрицательное воздействие на макроуровне. Что касается эффектов на институциональном уровне, здесь последствия инбридинга могут значительно различаться для разных университетов, программ, курсов, дисциплин [8, 13, 15]. Если речь об индивидуальном уровне, большинство работ сравнивают научную продуктивность преподавателей – инбридов и неинбридов, определяемую как количество публикаций за определенный период, а также их качество (оцениваемое с помощью различных индексов цитирования).

В разных странах в разные периоды времени исследователи приходили к различным выводам о связи инбридинга и публикационной активности преподавателей. Одно из первых исследований показало, что количество публикаций у инбридов значительно ниже, чем у преподавателей, являющихся выпускниками других вузов [14]. Авторы также выяснили, что чем больше уровней образования преподаватель прошел в том вузе, где он работает, тем более сильно проявляются различия между инбридами и неинбридами.

В значительной доле последующих работ, посвященных инбридингу, исследователи получали схожие результаты [12 (США), 15 (США), 20 (США), 22 (Португалия), 24 (Япония), 26 (Турция), 39 (Россия)]. Однако при контроле на разные виды публикаций выводы иногда отличались. Так, Даттон выяснил, что преподаватели, работающие в том вузе, который они закончили, являются авторами большего числа книг, хотя статей издают меньше [12]. Хорта [22] в исследовании инбридинга в Португалии выяснил, что инбриды по сравнению с неинбридами публикуют меньше статей в международных журналах и больше – в национальных. Он также рассматривал преподавателей с разной степенью мобильности и сделал вывод о том, что

«чем менее мобильными являются преподаватели, тем меньше они публикуются в международных изданиях, но тем больше их национальная научная производительность» [22, р. 501]. Некоторые работы свидетельствуют о том, что инбриды реже руководят кандидатскими диссертациями по сравнению с неинбридами [22, 26].

В то же время существует ряд работ, авторы которых либо не находили статистически значимых различий в научной продуктивности инбридов и неинбридов, либо даже констатировали лучшую производительность преподавателей, учившихся в том вузе, где работают [8–10, 30, 33, 41, 46, 47].

В некоторых работах, посвященных инбридингу, отмечается *разница в распределении рабочего времени* у инбридов и неинбридов. Сивак и Юдкевич [1] отмечали, что «инсайдеры» (термин, используемый ими для обозначения инбридов) склонны уделять больше времени тем видам деятельности, которые заметны только внутри их университета, например преподаванию, консультированию и административной работе. Вайер и Конрад [47], напротив, выяснили, что инбриды меньше времени уделяют преподавательской работе – как подготовке к занятиям, так и самому процессу обучения. Также некоторые исследователи отмечают, что преподаватели, нанятые извне, уделяют больше времени исследовательской работе [12, 47].

Некоторые исследования инбридинга свидетельствуют о том, что преподаватели-инбриды больше ориентированы на *обмен информацией и коммуникацию* внутри вуза, в то время как неинбриды в большей степени ориентированы вовне [22, 24, 34, 39, 45]. Это значит, что инбриды обычно обсуждают академические вопросы и обмениваются идеями только с преподавателями, работающими на том же факультете, и меньше сотрудничают с коллегами из других подразделений и тем более из других вузов. Такой внутренний обмен информацией может проявляться в большом числе цитирований преподавателями своих коллег, работающих в том же университете [45].

Склонность к внутреннему обмену информацией, а также недостаток более широкого опыта у инбридов может привести к сужению академического кругозора [31]. Пелз и Эндрюс [34] отмечали, что инбриды ведут себя менее креативно и в меньшей степени склонны к инновациям по сравнению со своими коллегами, нанятыми извне. Это может быть следствием того, что преподаватели-инбриды воспроизводят научные идеи своих руководителей, поэтому их профессиональный



кругозор уже [15]. В результате преподаватели, работающие в вузе, который они закончили, обладают меньшим профессиональным признанием в академическом сообществе: например, одно из первых исследований инбридинга показало, что инбриды реже включаются в национальный справочник исследователей [14].

Инбридинг может оказывать влияние на *продвижение по карьерной лестнице*. Илс и Кливленд [14] отмечали, что на всех ступенях карьеры, вне зависимости от занимаемой позиции, инбридам требовалось для повышения на несколько лет больше, чем их коллегам, нанятым извне. Кроме того, инбридам требовалось больше времени для того, чтобы заслужить профессиональное признание со стороны коллег и руководства [36]. Харгенс и Фарр [20] также засвидетельствовали более медленное продвижение по службе преподавателей, работающих в том вузе, где они учились, даже при контроле на публикационную активность. Авторы указывали, что их результаты соответствуют выводам МакГи [30] о том, что, несмотря на то что продуктивность инбридов не ниже, чем у неинбридов, они медленнее продвигаются по карьерной лестнице и несут большие преподавательские нагрузки. Такая дискриминация является следствием функционального инбридинга, при котором выпускники университета имеют худшие условия приема на работу, чтобы сохранить ресурсы для преподавателей, нанятых извне [30]. Дискриминация инбридов может проявляться также в более низких зарплатах, несмотря на то что их научная производительность такая же, как у неинбридов. Также бывшие выпускники вуза могут чувствовать дискриминацию в недостаточной поддержке. Это может произойти, если от инбридов ожидают, что они лучше знакомы с академической средой вуза и потому могут быстрее и лучше «проявить себя» [3].

Тем не менее не вся литература по инбридингу поддерживает вывод о том, что инбриды испытывают дискриминацию с точки зрения скорости продвижения: в Испании преподаватели, работающие в том вузе, где учились, получают пожизненные контракты раньше, чем неинбриды, на основании чего можно предположить, что инбридинг может ускорить академическую карьеру на ранних стадиях [9]. Инанк и Тансер [26], в свою очередь, выяснили, что средний стаж работы инбридов значительно больше, чем стаж преподавателей, нанятых извне.

Таким образом, влияние инбридинга на индивидуальном уровне на преподавателей

разнообразно и зачастую неоднозначно. На уровне вуза и академической системы в целом исследователи констатируют значительно меньше последствий инбридинга, которые, однако, также могут быть положительными и отрицательными.

Одним из главных негативных последствий инбридинга на институциональном уровне является *атрофия (стагнация) научного знания* и академическая фоссилизация внутри института. Свежие идеи в организацию могут принести преподаватели, нанятые извне: их связь с другими вузами обеспечивает внешний обмен информацией и помогает предотвратить «застой» знаний [24]. Инбриды, в свою очередь, почти не способствуют развитию учебного заведения, а, напротив, сдерживают изменения и приводят к его статичности [42, р. 432]. Таким образом, вузы с высоким уровнем инбридинга становятся инертными, им сложнее адаптироваться к меняющейся окружающей среде, в результате чего они «перестают соответствовать стандартам и ставят под сомнение свою социальную полезность и даже легитимность» [38 – цит. по: 24, р. 426].

В результате описанных выше последствий инбридинг может привести к значительному ухудшению преподавательской и исследовательской деятельности университета [18]. Инанк и Тансер также выяснили, что большое количество инбридов на одном факультете может негативно влиять на общую производительность всех его сотрудников: на тех факультетах, где очень много инбридов, даже нанятые извне преподаватели, обладают более низкой научной продуктивностью [26].

Поскольку преподаватели-инбриды больше ориентированы на профессиональные коммуникации с коллегами внутри вуза, их можно назвать «приверженцами локальной культуры», более преданными своему месту работы, чем профессии в целом [19]. В связи с тем что таким преподавателям не хватает внешнего признания, они *снижают престиж факультета* и делают свое место работы менее привлекательным для кандидатов извне, ослабляют лояльность к вузу таких коллег [4]. Пэн также предостерегал, что «прием на работу даже нескольких собственных выпускников причиняет сильный ущерб репутации факультета, который ставит высокие цели» [33, р. 46].

В то же время есть и ряд положительных последствий инбридинга. Например, некоторые исследования свидетельствуют о том, что *инбридинг помогает сохранить традиции института* и способствует его целостности и стабильности [32, 33]. Другие рассматривают факт большой распространенности инбридинга в лучших

университетах как знак того, что преподаватели, нанятые из числа выпускников, обладают более высокой продуктивностью. Предполагается, что, если бы инбридинг на самом деле имел пагубные последствия для научной производительности, он бы преобладал на факультетах с более низким престижем [46]. В противоположность Пэну [33], отмечавшему, что инбридинг может понизить престиж, Им [25] утверждал, что инбридинг позитивно связан с престижем факультета и больше распространен в элитных вузах.

Последствия инбридинга на национальном уровне (для всей академической системы) почти не рассматривались в литературе, а если и констатировались, то только отрицательные. Солер [43] выявил обратную зависимость между средним уровнем инбридинга в стране и общей научной продуктивностью, измеренной как доля публикаций и цитирования в ведущих журналах. Годешо и Луве [18] отмечали, что *инбридинг «наносит вред равным возможностям на рынке труда»*, поскольку это «процесс отбора, основанный на личных связях, а не на стандартной процедуре оценки поданных заявлений или тщательном анализе индивидуальных навыков». Наконец, Хорта, Велосо и Гредиага [24] отмечали, что «негативное влияние академического инбридинга на исследовательский выпуск и качество университета также играет *критическую ограничивающую роль для научного и экономического выпуска региона»*, снижая тем самым его конкурентоспособность.

Практика найма университетами своих выпускников имеет широкий ряд последствий для самих преподавателей, вузов и даже всей академической системы страны. Многие последствия носят негативный характер, хотя некоторые исследователи свидетельствуют об определенных положительных эффектах инбридинга. В следующем разделе описываются некоторые меры по борьбе с инбридингом или снижению его негативных последствий.

### **Меры по снижению инбридинга и его негативных последствий**

В некоторых странах, где правительство и руководство университетов считают инбридинг негативной практикой, принимаются меры по ее устранению или по крайней мере по снижению ее негативных последствий.

Одним из наиболее эффективных способов борьбы с инбридингом является *создание институционализированных формальных барьеров*, предотвращающих инбридинг и отсутствие

мобильности. Германия представляет пример страны, в которой благодаря официальной политике по повышению мобильности преподавателей удалость почти полностью искоренить практику академического инбридинга. По состоянию на 2001 г. уровень инбридинга в Германии составлял всего 1% [43]. Немецкое законодательство *Hausberufungsverbot* «исключает возможность перехода на профессорские должности с более низких позиций или даже с должности ассоциированного на должность полного профессора внутри одного и того же института» [27, р. 255]. В исследовательских институтах США также существуют гласные и негласные правила, запрещающие нанимать своих собственных выпускников [24, 33].

Годешо и Луве [18] во Франции и Инанк и Тансер [26] в Турции подчеркивали *важность прозрачности процесса отбора* (например, размещение в открытом доступе списка кандидатов, подавших заявление на должность) для снижения академического инбридинга.

В Испании и Японии уже были проведены некоторые реформы, способствовавшие снижению инбридинга. Например, в Японии инбридинг долгое время был обусловлен существованием кафедральной системы и пожизненных контрактов [23]. В 1990-х гг. эти системы были отменены, а в 2004 г. была реформирована система найма в Японии: она стала более честной и прозрачной, вакансии стали рекламироваться открыто. Эти меры позволили немного сократить уровень инбридинга и повысить уровень академической мобильности в стране. Тем не менее многие другие причины инбридинга остались неизменными, поэтому полностью искоренить практику пока что не удалось.

Солер [43] отмечал, что для борьбы с практикой инбридинга в Испании требуется целый комплекс мер. Он предложил рекламировать вакансии на международном уровне, а также исключить из комиссии, принимающей решение о найме, сотрудников факультета [43]. В 2001 г. в Испании были приняты два закона, позволившие несколько снизить уровень инбридинга. Первый, *Ley Orgánica de Universidades (LOU)*, был направлен на улучшение качества преподавания и исследований в вузах, а также на повышение мобильности преподавателей и студентов [44]. Вторым, *Ramón y Cajal*, провозглашал создание в Испании системы постоянных контрактов (теньюр) и установление конкурентной системы приема на работу в вузы. В результате проведенных реформ доля неинбридов, а также иностранных преподавателей в испанских университетах возросла [17], однако уровень инбридинга все равно остается высоким.



Камачо [6], установивший наличие связи между уровнем инбридинга и долей расходов на научно-исследовательскую деятельность в ВВП, пришел к выводу, что простейший способ снизить инбридинг заключается в *улучшении финансирования университетов*.

Хорта предлагает бороться не с самим инбридингом, а с его негативными последствиями. Основываясь на полученных результатах о том, что «мобильные инбриды», прошедшие стажировку или практику в другом вузе, обладают большей продуктивностью, чем «чистые инбриды», не имеющие внешнего опыта, он приходит к выводу, что «пагубные последствия инбридинга можно уменьшить путем создания *возможностей для мобильности инбридов*» [22, p. 506].

В данном разделе мы рассмотрели возможные меры по снижению инбридинга как такового и его последствий. В разных странах предпринимались различные способы борьбы с инбридингом, но большинство исследований свидетельствуют о том, что наиболее эффективными мерами являются институционализированные способы, запрещающие инбридинг или делающие систему найма более прозрачной и соревновательной.

В России многие считают инбридинг глубоко укорененной и культурно обусловленной практикой, для изменения которой нет ни оснований, ни функциональных возможностей. Вместе с тем тенденция к таким изменениям, вероятно, при ряде условий будет иметь место в будущем. Так, уровень инбридинга будет снижаться в секторе исследовательских университетов (по мере того как они будут переходить на открытые формы конкурсного найма и по мере того как важность роли исследовательской миссии университета будет увеличиваться по сравнению с задачами преподавательскими). Изменение системы финансирования университетов и систем оплаты труда также может привести к изменениям в кадровой политике. При этом, даже считая инбридинг неизбежной данностью, многие руководители российских вузов осознают риски, связанные с подобной практикой и, значит, думают о механизмах смягчения ее последствий.

#### Список литературы

1. Сивак Е. В., Юдкевич М. М. Академический инбридинг: за и против // Вопросы образования. 2009. Т. 1. С. 170–188.
2. Berelson B. Graduate Education in the United States. New York: McGraw Hill, 1960. 356 p.
3. Blanke D. J. Faculty tiering and academic inbreeding: a national investigation of multiple realities: A dissertation sub-

mitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Oklahoma State University, 1999.

4. Blau P. M. The organization of academic work. New York: John Wiley and Sons, 1973.

5. Bleiklie I., Høstaker R., Vabø A. Policy and practice in higher education: reforming Norwegian universities. London; Philadelphia: J. Kingsley Publishers, 2000.

6. Camacho J. P. Investment is the best cure for inbreeding // Nature. 2001. Vol. 413. P. 479–480.

7. Caplow T., McGee R. The academic marketplace. New York: Basic Books, 1958.

8. Clark S., Larson R. Mobility, Productivity and Inbreeding at Small Colleges: A Comparative Study // Sociology of Education. 1972. Vol. 45. No. 4. P. 426–434.

9. Cruz-Castro L., Sanz-Menéndez L. Mobility versus job stability: Assessing tenure and productivity outcomes // Research Policy. 2010. Vol. 39. No. 1. P. 27–38.

10. Dattilo J. E. The scholarly productivity of inbred and noninbred full-time doctorally-prepared nursing faculty in teaching positions in the South: A Dissertation submitted to the College of Nursing, Georgia State University in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy. Georgia State University, 1986.

11. DiRamio D., Theroux R., Guarino A. J. Faculty Hiring at Top-Ranked Higher Education Administration Programs: An Examination Using Social Network Analysis // Innovative Higher Education. 2009. Vol. 34. No. 3. P. 149–159.

12. Dutton J. K. The impact of Inbreeding and Immobility on the Professional Role and Scholastic Performance of Academic Scientists: Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Boston, 1980.

13. Eells W. C., Cleveland A. C. Faculty Inbreeding // Journal of Higher Education. 1935. Vol. 6. No. 5. P. 261–269.

14. Eells W. C., Cleveland A. C. The Effects of Inbreeding // Journal of Higher Education. 1935. Vol. 6. No. 6. P. 323–328.

15. Eisenberg T., Wells M. T. Inbreeding in Law School Hiring: Assessing the Performance of Faculty Hired from Within // Journal of Legal Studies. 2000. Vol. 29. No. 1. P. 369–388.

16. Eliot C. W. University Administration. Boston: Houghton Mifflin, 1908.

17. Figuera J. A Novel Hiring Programme for Scientists in Spain: The Ramón y Cajal Programme / ed. by T. Gabaldon, H. Horta, D. M. Meyer, J. B. Pereira-Leal. Lisbon, Stockholm: UNESCO, 2004. P. 133–135.

18. Godechot O., Louvet A. Academic Inbreeding: An Evaluation [Electronic resource]. URL: <http://www.booksandideas.net/Academic-Inbreeding-An-Evaluation.html>.

19. Gouldner A. W. Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles-I // Administrative Science Quarterly. 1957. Vol. 2. No. 3. P. 281–306.

20. Hargens L. L., Farr G. M. An Examination of Recent Hypotheses About Institutional Inbreeding // American Journal of Sociology. 1973. Vol. 78. No. 6. P. 1381–1402.

21. Hollingshead A. B. Ingroup membership and academic selection // American Sociological Review. 1938. No. 3. P. 826–833.

22. Horta H. Deepening our understanding of academic inbreeding effects on research information exchange and scientific output: new insights for academic based research // Higher Education. 2013. Vol. 65. No. 4. P. 487–510.

23. Horta H., Sato M., Yonezawa A. Academic inbreeding: exploring its characteristics and rationale in Japanese universi-





ties using a qualitative perspective // *Asia Pacific Education Review*. 2011. Vol. 12. No. 1. P. 35–44.

24. *Horta H., Veloso F., Grediaga R.* Navel gazing : Academic inbreeding and scientific productivity // *Management Science*. 2010. Vol. 56. No. 3. P. 414–429.

25. *Im Y.* The nature and determinants of faculty inbreeding in Korean higher education: A Dissertation submitted to the State University of New York at Albany in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Social Sciences. University of New York at Albany, 1990.

26. *Inanc O., Tuncer O.* The effect of academic inbreeding on scientific effectiveness // *Scientometrics*. 2011. Vol. 88. No. 3. P. 885–898.

27. *Jacob A. K., Teicler U.* The Changing Employment and Work Situation of the Academic Profession in Germany // *RIHE International Seminar Reports*. 2009. No. 13.

28. *Majcher A.* Mobility and academic career: Reforming the “inbreeding” system in Central and Eastern Europe / ed. by T. Gabaldón, H. Horta, D. M. Meyer, J. B. Pereira-Leal. Lisbon, 2004. P. 158–161.

29. *Massengale J. D., Sage G. H.* Departmental prestige and career mobility patterns of college physical educators // *Research Quarterly*. 1982. Vol. 53. No. 4. P. 305–312.

30. *McGee R.* The Function of Institutional Inbreeding // *American Journal of Sociology*. 1960. Vol. 65. No. 5. P. 483–488.

31. *McNeely J. H.* Faculty Inbreeding in Land-Grant Colleges and Universities. Washington: U.S. Government Printing Office, 1932.

32. *Padilla L. E.* How has Mexican faculty been trained? A national perspective and a case study // *Higher Education*. 2008. Vol. 56. No. 2. P. 167–183.

33. *Pan S.* A study of faculty inbreeding at eleven land-grant universities: A dissertation Submitted to the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of philosophy. Iowa State University, 1993.

34. *Pelz D. C., Andrews F. M.* Scientists in organizations. New York: Wiley, 1966.

35. *Pezzoni M., Sterzi V., Lissoni F.* Career progress in centralized academic systems: an analysis of French and Italian physicists. Milano, 2009.

36. *The University Faculty: in 3 vols.* / F. W. Reeves et al. Chicago: The University of Chicago Press, 1933.

37. *Rocca F. X.* In Spain, inbreeding threatens academia // *Chronicle of Higher Education*. 2007. Vol. 53. No. 22.

38. *Scott W. R.* Institutions and Organizations. London: Sage Publications, 1995.

39. *Sivak E., Yudkevich M.* University inbreeding: an impact on values, strategies and individual productivity of faculty members. 2012 [Electronic resource]. URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1996417](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1996417).

40. *Sivak E.* Academic Immobility and Inbreeding in Russian university sector / ed. by M. Yudkevich, P. G. Altbach, L. E. Rumbley. Palgrave Macmillan, 2015. P. 130–156.

41. *Smyth R., Mishra V.* Academic inbreeding and research productivity and impact in Australian law schools // *Scientometrics*. 2013. Vol. 98. No. 1. P. 583–618.

42. *Smyth H. H., Smyth M. M.* Inbreeding in Negro college faculties // *School Society*. 1944. No. 59. P. 430–432.

43. *Soler M.* How inbreeding affects productivity in Europe // *Nature*. 2001. Vol. 411.

44. *Vázquez-Cupeiro S., Elston M. A.* Gender and academic career trajectories in Spain: From gendered passion to consecration in a Sistema Endogámico? // *Employee Relations*. 2006. Vol. 28. No. 6. P. 588–603.

45. *Velho L., Krige J.* Publication and Citation Practices of Brazilian Agricultural Scientists // *Social Studies of Science*. 1984. Vol. 14. No. 1. P. 45–62.

46. *Wells R., Hassler N., Sellinger R.* Inbreeding in social work education: An empirical examination // *Journal of Social Work Education*. 1979. Vol. 15. No. 2. P. 23–29.

47. *Wyer J. C., Conrad C. F.* Institutional Inbreeding Reexamined // *American Educational Research Journal*. 1984. Vol. 21. No. 1. P. 213–225.

48. *Yim M.* Status Competition or Middle-Status Conformity? Predicting the Incidence of Academic Inbreeding among PhD-granting Sociology Departments, 1997–2007: Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association Annual Meeting, Caesar’s Palace, Las Vegas. Las Vegas, 2011. 1066 p.

49. *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education. Global Perspectives* / ed. by M. Yudkevich, P. G. Altbach, L. E. Rumbley. Palgrave Macmillan, 2015.

*Yudkevich M. M., Gorelova O. Yu.\**

*National Research University “Higher School of Economics”, Moscow, Russia*

## ACADEMIC INBREEDING: CAUSES AND CONSEQUENCES

**Key words:** inbreeding, hiring policy, faculty, academic labor market.

The article is an analytic review of academic research on the topic of universities employing their graduates. It is authors’ version of the chapter «Academic Inbreeding: State of the Literature» in: Yudkevich M., Altbach P. G., Rumbley L. E. (Eds). *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education. Global Perspectives*. Palgrave Macmillan, 2015. The aim of the article is to systematize and discuss causes, consequences and possible methods of fighting inbreeding which is often viewed as a practice leading to contradictory results for university and academic system in general.

\* *Yudkevich Maria*, PhD, associate professor, vice-rector at National Research University “Higher School of Economics”, 101000 Moscow, 20 Myasnitskaya street; +7 (916) 667-01-72; [yudkevich@hse.ru](mailto:yudkevich@hse.ru).

*Gorelova Olga*, research assistant at International Research Laboratory for Institutional Analysis of Economic Reforms, National Research University “Higher School of Economics”; +7 (920) 741-34-89; [ogorelova@hse.ru](mailto:ogorelova@hse.ru).

Inbreeding is widely spread in many countries, including Russia and majority of university executives in Russia see it as an admissible thing, in fact, a method of choice. Analysis of the literature on that topic shows that main reasons for that include importance of social networking in employment, limitations existing at the academic labor market, desire to lower the costs of searching and hiring candidates from outside the circle as well as the vision of inbreeding and mobility as of an academic norm. Many researches show that university staff members who graduated from this university are different in terms of many important characteristics (such as publication efficacy, teaching settings, professional networking involvement, etc.). Nevertheless there is no single opinion on inbreeding consequences. One explanation for absence of single opinion on whether inbreeding is positive or negative is that in most countries this practice is typical of more elite universities.

Nevertheless the prevailing opinion is that universities should not hire too many graduates therefore many authors look into ways of preventing inbreeding. The most effective measure against inbreeding is far formal ban, development of an open market and teaching staff mobility stimulation. On the basis of literature analysis authors formulate recommendations on decreasing inbreeding results in Russian universities.

This article is of interest for university executives in charge of personnel and research as well as for researchers dealing with academic work and university management.

### References

1. Sivak E. V., Judkevich M. M. Akademicheskii inbreeding: za i protiv [Academic inbreeding: pro and contra]. *Voprosy obrazovaniya* [Educational studies], 2009, vol. 1, pp. 170–188.
2. Berelson B. *Graduate Education in the United States*, New York, McGraw Hill, 1960, 356 p.
3. Blanke D. J. *Faculty tiering and academic inbreeding: a national investigation of multiple realities*, Doctor's thesis, Oklahoma State University, 1999.
4. Blau P. M. *The organization of academic work*, New York, John Wiley and Sons, 1973.
5. Bleiklie I., Høstaker R., Vabø A. *Policy and practice in higher education: reforming Norwegian universities*, London, Philadelphina, J. Kingsley Publishers, 2000.
6. Camacho J. P. Investment is the best cure for inbreeding, *Nature*, 2001, vol. 413, pp. 479–480.
7. Caplow T., McGee R. *The academic marketplace*, New York, Basic Books, 1958.
8. Clark S., Larson R. Mobility, Productivity and Inbreeding at Small Colleges: A Comparative Study, *Sociology of Education*, 1972, vol. 45, no. 4, pp. 426–434.
9. Cruz-Castro L., Sanz-Menéndez L. Mobility versus job stability: Assessing tenure and productivity outcomes, *Research Policy*, 2010, vol. 39, no. 1, pp. 27–38.
10. Dattilo J. E. *The scholarly productivity of inbred and noninbred full-time doctorally-prepared nursing faculty in teaching positions in the South*, Doctor's thesis, Georgia State University, 1986.
11. DiRamio D., Theroux R., Guarino A. J. Faculty Hiring at Top-Ranked Higher Education Administration Programs: An Examination Using Social Network Analysis, *Innovative Higher Education*, 2009, vol. 34, no. 3, pp. 149–159.
12. Dutton J. K. *The impact of Inbreeding and Immobility on the Professional Role and Scholarly Performance of Academic Scientists*, Proceedings of the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston, 1980.
13. Eells W. C., Cleveland A. C. Faculty Inbreeding, *Journal of Higher Education*, 1935, vol. 6, no. 5, pp. 261–269.
14. Eells W. C., Cleveland A. C. The Effects of Inbreeding, *Journal of Higher Education*, 1935, vol. 6, no. 6, pp. 323–328.
15. Eisenberg T., Wells M. T. Inbreeding in Law School Hiring: Assessing the Performance of Faculty Hired from Within, *Journal of Legal Studies*, 2000, vol. 29, no.1, pp. 369–388.
16. Eliot C. W. *University Administration*, Boston, Houghton Mifflin, 1908.
17. Figuera J. *A Novel Hiring Programme for Scientists in Spain: The Ramón y Cajal Programme*, Stockholm: UNESCO, 2004, pp. 133–135.
18. Godechot O., Louvet A. *Academic Inbreeding: An Evaluation*, available at: <http://www.booksandideas.net/Academic-Inbreeding-An-Evaluation.html>, 2008.
19. Gouldner A. W. Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles-I, *Administrative Science Quarterly*, 1957, vol. 2, no. 3, pp. 281–306.
20. Hargens L. L., Farr G. M. An Examination of Recent Hypotheses About Institutional Inbreeding, *American Journal of Sociology*, 1973, vol. 78, no. 6, pp. 1381–1402.
21. Hollingshead A. B. Ingroup membership and academic selection, *American Sociological Review*, 1938, no. 3, pp. 826–833.
22. Horta H. Deepening our understanding of academic inbreeding effects on research information exchange and scientific output: new insights for academic based research, *Higher Education*, 2013, vol. 65, no. 4, pp. 487–510.
23. Horta H., Sato M., Yonezawa A. Academic inbreeding: exploring its characteristics and rationale in Japanese universities using a qualitative perspective, *Asia Pacific Education Review*, 2011, vol. 12, no. 1, pp. 35–44.
24. Horta H., Veloso F., Grediaga R. Navel gazing : Academic inbreeding and scientific productivity, *Management Science*, 2010, vol. 56, no. 3, pp. 414–429.
25. Im Y. *The nature and determinants of faculty inbreeding in Korean higher education*, Doctor's thesis, University of New York at Albany, 1990.
26. Inanc O., Tuncer O. The effect of academic inbreeding on scientific effectiveness, *Scientometrics*, 2011, vol. 88, no. 3, pp. 885–898.
27. Jacob A. K., Teichler U. The Changing Employment and Work Situation of the Academic Profession in Germany, *RIHE International Seminar Reports*, 2009, no. 13.
28. Majcher A. *Mobility and academic career: Reforming the "inbreeding" system in Central and Eastern Europe*, Lisbon, 2004, pp. 158–161.
29. Massengale J. D., Sage G. H. Departmental prestige and career mobility patterns of college physical educators, *Research Quarterly*, 1982, vol. 53, no. 4, pp. 305–312.
30. McGee R. The Function of Institutional Inbreeding, *American Journal of Sociology*, 1960, vol. 65, no. 5, pp. 483–488.

31. McNeely J. H. *Faculty Inbreeding in Land-Grant Colleges and Universities*, Washington: U. S. Government Printing Office, 1932.
32. Padilla L. E. How has Mexican faculty been trained? A national perspective and a case study, *Higher Education*, 2008, vol. 56, no. 2, pp. 167–183.
33. Pan S. *A study of faculty inbreeding at eleven land-grant universities*, Doctor's thesis, Iowa State University, 1993.
34. Pelz D. C., Andrews F. M. *Scientists in organizations*, New York: Wiley, 1966.
35. Pezzoni M., Sterzi V., Lissoni F. *Career progress in centralized academic systems: an analysis of French and Italian physicists*, Working paper, no. 29, Milano, 2009.
36. Reeves F. W., Henry N. B., Kelly F. J., Klein A. J., Russell J. D. *The University Faculty*, Chicago: The University of Chicago Press, 1933.
37. Rocca F. X. In Spain, inbreeding threatens academia, *Chronicle of Higher Education*, 2007, vol. 53, no. 22.
38. Scott W. R. *Institutions and Organizations*, London: Sage Publications, 1995.
39. Sivak E., Yudkevich M. *University inbreeding: an impact on values, strategies and individual productivity of faculty members*, available at: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1996417](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1996417), 2012.
40. Sivak E., Yudkevich M. *Academic Immobility and Inbreeding in Russian university sector*, Palgrave Macmillan, 2015, ch. 6, pp. 130–156 (259 p.).
41. Smyth R., Mishra V. Academic inbreeding and research productivity and impact in Australian law schools, *Scientometrics*, 2013, vol. 98, no. 1, pp. 583–618.
42. Smythe H. H., Smythe M. M. Inbreeding in Negro college faculties, *School Society*, 1944, no. 59, pp. 430–432.
43. Soler M. How inbreeding affects productivity in Europe, *Nature*, 2001, vol. 411, pp. 132.
44. Vázquez-Cupeiro S., Elston M. A. Gender and academic career trajectories in Spain: From gendered passion to consecration in a Sistema Endogámico?, *Employee Relations*, 2006, vol. 28, no. 6, pp. 588–603.
45. Velho L., Krige J. Publication and Citation Practices of Brazilian Agricultural Scientists, *Social Studies of Science*, 1984, vol. 14, no. 1, pp. 45–62.
46. Wells R., Hassler N., Sellinger R. Inbreeding in social work education: An empirical examination, *Journal of Social Work Education*, 1979, vol. 15, no. 2, pp. 23–29.
47. Wyer J. C., Conrad C. F. Institutional Inbreeding Reexamined, *American Educational Research Journal*, 1984, vol. 21, no. 1, pp. 213–225.
48. Yim M. *Status Competition or Middle-Status Conformity? Predicting the Incidence of Academic Inbreeding among PhD-granting Sociology Departments, 1997–2007*: Proceedings of the annual meeting of the American Sociological Association Annual Meeting, Caesar's Palace, Las Vegas, 2011, 1066 p.
49. Yudkevich M., Altbach P. G., Rumbley L. E. *Academic Inbreeding and Mobility in Higher Education. Global Perspectives*, Palgrave Macmillan, 2015.





# ОБСУЖДАЕМ ПРОБЛЕМУ



*Савицки С.\**

*Жилинский университет, Жилина, Словакия*

## ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТУДЕНТОВ, ЗАНИМАЮЩИХСЯ СПИСЫВАНИЕМ

**Ключевые слова:** списывание, студенты, обучение, исследование, соотношение, мораль, ценности.

Статья носит исследовательский характер. Цель исследования: выявить проблему мошенничества студентов при обучении в вузах, а также отношение студентов к мошенничеству и некоторые корреляции, установить более широкие причинно-следственные связи этой ситуации. Эти цели автор реализовал посредством исследований на выборке из 537 респондентов – студентов словацких вузов различных направлений подготовки. Автор использовал исследовательскую методику анкетирования и стандартную статистическую и качественную обработку анкет. К главным результатам относятся следующие выводы:

- до 97% студентов время от времени или регулярно прибегают к мошенничеству в обучении, используя как классические, так и современные способы;
- 49% студентов воспринимают такое поведение как обычное и не стыдятся этого, 32% относятся к мошенничеству нейтрально и только 19% – негативно;
- студенты обоих полов мошенничают приблизительно в равной степени.

Показаны следующие статистически значимые корреляции: студенты, которые внутренне мотивированы к обучению, интенсивно занимаются для получения нового знания и профессиональной компетентности, а не для оценок и, таким образом, стремятся освоить учебный план и у кого есть положительная связь с преподавателями, менее склонны обманывать, чем студенты, имеющие противоположные установки и поведение. Полученные результаты указывают на серьезные ценностные, этические и профессиональные пробелы у студентов. Это ведет к нарушению качества профессиональной подготовки студентов, что может иметь негативные последствия на практике – в осуществлении профессиональной деятельности. Данная проблема обусловлена также организацией и управлением вузов. Руководители университетов недооценивают распространение этих негативных явлений, не используют механизмы их устранения или по крайней мере уменьшения. Исследование ограничено словацкими вузами. Поэтому представляется интересным провести более широкое международное исследование в этой области, осуществить сопоставления в международном контексте и определить, общее ли это явление для университетов или нет. Полезно было бы также выяснить иные корреляции проблемы мошенничества – например, зависимость от различных способов, моделей университетского управления и организации. Авторы высказывают ряд рекомендаций, которые, по их мнению, могут способствовать преодолению мошенничества: провести комплексный междисциплинарный анализ результатов исследований проблемы студенческого мошенничества в процессе обучения, определить наиболее важные причинно-следственные связи и на основе полученного результата разработать эффективную стратегию для искоренения проблемы. Эта стратегия должна быть направлена на изменения в сфере образования, политики, системы ценностей, социальных отношений, управления и организации высшего образования, управления и организации учебного процесса в высших учебных заведениях, в том числе на изучение мотивации, эффективного мониторинга и оценки деятельности учащихся. Исследование вносит определенный вклад в изучение проблемы, указывая на ее серьезность и последствия, раскрывает некоторые корреляции, связанные с мошенничеством студентов, а также анализирует причинно-следственные связи этого негативного явления.

### Введение

Списывание среди студентов – это серьезная проблема современного образования [4, 14].

Формы и методы списывания становятся все более изощренными и затрагивают все уровни образования [10]. В нашем исследовании мы рассматриваем списывание в вузах. Списывание в этой

\* *Савицки Сильвестр* – PhDr., PhD., факультет гуманитарных наук Жилинского университета, Жилина, Словакия, Zelenečská 47, 91702 Trnava; 00421911327322; silvik@azet.sk.

сфере имеет свои специфические черты. С одной стороны, списывание представляет угрозу компетентности выпускников университетов, которые часто получают диплом благодаря списыванию. Представьте себе приступающего к лечению пациентов выпускника медицинского вуза, чьи профессиональные навыки сомнительны, так как он сдал экзамены благодаря списыванию. Представьте себе проектирующего жилой дом инженера-строителя, который не может положиться на свои профессиональные знания, так как некогда списывал во время экзаменов. Можно возразить: выпускники университетов обычно не принимают важных решений самостоятельно и продолжают учиться в процессе работы. Однако захочет ли тот, кто не был заинтересован в получении навыков в вузе, получать их позднее на рабочем месте? В конечном счете неквалифицированные выпускники будут принимать самостоятельные решения. Проблема на самом деле очень серьезная, так как, судя по результатам нашего исследования, такое поведение типично для студентов и не представляет собой уникальное явление. Современные выпускники сотрудничают со старшими, более опытными коллегами, для которых во время учебы не возникало вопроса о списывании и чей уровень образования высок. Но, учитывая текущие тенденции в отношении списывания, через 10 лет выпускники будут сталкиваться со старшими коллегами, которые тоже списывали. Принимая во внимание существующую проблему снижения качества образования, можно сделать предположение о наличии серьезной угрозы уровню компетенций высококвалифицированных экспертов в будущем.

Еще одной специфической характеристикой рассматриваемой проблемы является то, что списывание отражает моральное состояние человека. Это личностная характеристика, которая говорит о том, что студент, списывающий и мошенничающий в вузе, скорее всего продолжит это делать и при выполнении своих профессиональных обязанностей. Выпускники вузов впоследствии становятся менеджерами высокого уровня, политиками, социальными работниками, чье поведение может оказывать существенное негативное влияние на наше общество. В обществе диплом университета воспринимается как гарант высокого уровня профессионализма и повод для уважения, однако мошенничавшие выпускники будут дискредитировать этот статус, что в конечном счете приведет к обесцениванию университетского образования и диплома. Это серьезная научная и общественная проблема. О каких ценностях и моральных качествах нашего общества можно будет говорить, если

студенты-мошенники займут должности политиков, министров, мэров, преподавателей, юристов, докторов и т. д.? Кто будет выступать эталоном для молодежи и общества в целом? К каким последствиям для общества это приведет через 10–20 лет?

При анализе проблемы списывания среди студентов вузов мы должны помнить, что эти студенты являются будущей элитой. Это люди талантливые и умные. Размышляя логически, мы должны предположить, что среди таких людей неэтичное поведение должно наблюдаться реже. К сожалению, и наше исследование, и другие проведенные исследования показывают, что среди студентов вузов списывание встречается очень часто [9, 14]. Что это означает? Произошел ли существенный негативный сдвиг ценностей в нашей культуре? Или же такое поведение объясняется недостатками нашей системы образования и проблему следует искать в недочетах образовательных учреждений, их философии и системе? Такие крайне серьезные вопросы должны быть всесторонне изучены с интердисциплинарной точки зрения. В любом случае имеющиеся на текущий момент данные говорят о серьезном изменении системы ценностей постмодернистского общества, причем в негативную сторону [13]. Существенно повысился уровень эгоизма, индивидуализма, социальной апатии, черствости, гедонизма, потребительства, прагматизма и т. п. [6]. Это отражается в росте уровня преступности, социопатии, агрессии, разного рода зависимостей, разводов и социальных конфликтов. Также наблюдается уход западного общества от духовных ценностей и христианства, количество верующих, живущих согласно христианским законам, существенно уменьшилось за последние 100 лет. Недавно президент Турции заявил, что западное христианство перестало выполнять функции религии, превратившись в культурный артефакт.

Описанные выше проблемы должны стать темой не только научных исследований, но и более широкого профессионального и общественного обсуждения, так как они оказывают серьезное влияние на существование нашей культуры и цивилизации.

### Причины и формы мошенничества среди студентов вузов

Мошенничество в процессе обучения имеет множество форм и становится все более изощренным. G. Cizek [3] определяет его как деятельность, нарушающую правила сдачи экзаменов или обучения или же как поведение, дающее одним студентам нечестное преимущество перед другими, что

снижает точность и надежность показателей успеваемости студентов. Мошенничество также может быть охарактеризовано как социально-психологический феномен, уклонение от стандартов образовательного учреждения [17]. Это деятельность, направленная на упрощение выполнения образовательных требований и получение незаконных преимуществ при обучении [18]. Списыванием также можно назвать кражу опубликованных или неопубликованных идей и других видов интеллектуальной собственности, то есть плагиат [7].

J. Mareš [8] выделяет три категории списывания в учебных заведениях:

1) Сбор, предоставление или поиск информации: обесценивание труда среди студентов, получение зарытой информации о тесте или экзамене, использование спрятанных шпаргалок с информацией для теста, передача информации с помощью электронных устройств, мобильных телефонов, коммуникаторов и т. п.

2) Использование незаконных материалов или закрытых источников информации: получение информации из закрытых источников, использование цитат без ссылки на источник, использование работ других авторов как части своей работы, подгонка полученных результатов с целью получить желаемый итог, рационализация информации, ссылки на несуществующие источники информации, перевод источников на иностранных языках и представление их в виде собственных идей, написание текста на своем родном языке с последующим переводом с помощью третьего лица и т. д.

3) Манипулирование в процессе прохождения теста и оценивания: запутывание экзаменатора, требование повторения теста, прохождение экзамена с подставным лицом, появление на экзамене без допуска, ложь о социальных или медицинских проблемах, исправление перед учителем ошибки, которую он не заметил, угрозы, шантаж или подкуп преподавателя и т. п.

Мошенничество может иметь различные мотивы и причины и с этой точки зрения может рассматриваться как более или менее тяжкий проступок. Чаще всего это желание получить незаслуженные выгоды и компенсировать недостаток знаний и некомпетентность [2]. Иногда это заранее спланированное действие, иногда это поведение, благодаря которому мошенники используют случайно представившуюся возможность. Однако нередко мы сталкиваемся с тем, что мошенничество вызвано необоснованными требованиями преподавателей, в результате чего студенты не имеют адекватных условий для учебы, и их поведение можно рассматривать как закономерное. Часто

мошенничество вызвано желанием получить более высокий социальный статус, избежать давления семьи, компенсировать ценности, отличные от университетских, снизить уровень стресса или боязни выступать перед публикой, боязни провала и т. п. К сожалению, мошенничеству способствует то, что оно рассматривается как стандартное поведение, как то, что «делают все», и с этой точки зрения зачастую принимается обществом.

### Исследование мошенничества среди студентов в процессе обучения

Исследование было проведено в 2013 г. совместно со студентками Янкой Шмидаковой и Анной Янтошовичевой (факультет материалов и технологий Словацкого технического университета, г. Трнава).

**Предмет исследования.** Исследование посвящено проблеме мошенничества студентов в университете как в процессе обучения, так и при сдаче экзаменов. Мошенничество вызывается множеством проблем: незаконное получение оценок, степеней, недостаток компетенций у выпускников, несоответствие занимаемой должности, обесценивание образования и знания, падение нравов, недостаток мотивации к учебе среди добросовестных студентов и т. д.

**Выборка для исследования.** Выборка включает пять вузов: Словацкий технический университет, факультет материалов и технологий (Трнава, Словакия); Университет Трнава, факультет образования; Университет Кирилла и Мефодия, философский факультет (Трнава, Словакия); Университет Константина Философа, факультет наук (Нитра, Словакия); Экономический университет (Братислава, Словакия). В исследовании приняли участие студенты всех курсов очной формы обучения. Мы подбирали факультеты таким образом, чтобы охватить различные специализации – от социальных и гуманитарных до экономических и технических. Выборка основывалась на двух методах: случайная выборка, в рамках которой выбирали занятие и просили преподавателя раздать анкеты студентам; второй – электронная рассылка всем категориям студентов, которым предлагалось заполнить анкету. В выборке участвовали 537 студентов: 345 чел. женского и 192 чел. мужского пола.

**Цели исследования.** Цель исследования – определить уровень и формы мошенничества среди студентов, а также выяснить связь между мошенничеством и различными переменными: отношение к учителям, отношение к учебе, мотивированность к учебе, отношение к мошенничеству.



Также исследовались личностные характеристики участников с помощью анкеты НЕО: невротическое состояние, экстравертность, открытость новому, добросовестность и приятность. Уровень духовности измерялся так называемым «пражским опросником» [16].

**Методы исследования.** Следующие анкеты использовались в качестве методов исследования:

- разработанная нами анкета для определения мошенничества в процессе учебы;
- разработанная нами анкета об отношении и мотивации к обучению;
- анкета об отношении и мотивации к обучению и способам обучения, разработанная Марией Панаковой [14] на основе анкеты по мошенничеству [2];
- разработанная нами анкета по отношению к преподавателям и мошенничеству;
- «пражская анкета» по оценке духовности;
- анкета НЕО – пять личностных характеристик.

Для проверки наших гипотез – проведения корреляционного анализа – мы использовали корреляционный эффект Пирсона, так как показатель уклона в рамках описательной статистики оказался предпочтительным в случае всех переменных. Для рассмотрения соотношения зависимости мы использовали шкалу Коэна, в рамках которой корреляция в социальных науках ничтожна при  $r < 0,1$ , незначительна при  $r < 0,3$ , средняя при  $r < 0,5$  и велика при  $r > 0,5$ .

Наше исследование не показывает связь между мошенничеством и результатами анкеты НЕО и «пражской анкеты».

### Вопросы исследования

1. Каков уровень мошенничества среди студентов в вузах?
2. Каковы формы мошенничества среди студентов в вузах?
3. Каково отношение студентов к мошенничеству в обучении?
4. Что, по мнению студентов, может снизить уровень мошенничества при обучении?

### Гипотезы

**Гипотеза 1.** Мужчины более склонны к мошенничеству при обучении, нежели женщины.

**Гипотеза 2.** Студенты, посвящающие больше времени обучению, меньше склонны к мошенничеству, нежели менее активно обучающиеся студенты.

**Гипотеза 3.** Студенты с менее хорошими отношениями с преподавателями обычно мошенничают больше, чем студенты, хорошо ладящие с преподавателями.

**Гипотеза 4.** Студенты, внутренне мотивированные к учебе, мошенничают меньше, чем студенты, не мотивированные обучаться.

**Гипотеза 5.** Студенты, осознанно подходящие к обучению, мошенничают меньше, чем студенты, не отличающиеся осознанным подходом.

## Результаты исследования

### 1. Какова доля студентов-мошенников в вузах?

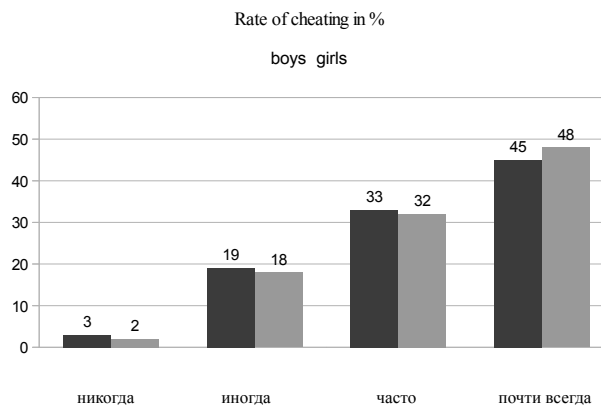


Рис. 1

Рисунок 1 показывает, что уровень мошенничества среди студентов вузов крайне высок: 45% мужчин и 48% женщин мошенничают почти всегда, 33% мужчин и 32% женщин мошенничают часто, 19% мужчин и 18% женщин мошенничают иногда – и только на удивление небольшой процент студентов никогда не мошенничают: 3% мужчин и 2% женщин. Еще одним поразительным фактом является то, что студенты явно не испытывают никаких моральных стеснений или опасений, признаваясь в мошенничестве.

### 2. Каковы формы мошенничества студентов в вузах?

Результаты исследования показывают наличие крайне разнообразных форм мошенничества и их постоянное усложнение. Наиболее часто используемые формы (в процентах) представлены в табл. 1. Среди наиболее редко используемых форм мошенничества оказались представление экзаменационных заданий, приготовленных заранее; использование во время экзамена мобильного телефона для получения информации; сговор студентов по отвлечению внимания преподавателя во время экзамена; использование зашифрованных знаков и жестов.

### 3. Каково отношение студентов к мошенничеству при обучении?

Рисунок 2 демонстрирует, что примерно половина студентов университета считают мошенничество

Формы мошенничества	Частота использования (%)			
	Никогда	Иногда	Часто	Почти всегда
Я использую шпаргалки	36	48	7	9
Я списываю у однокурсников	36	45	15	4
Я сдал заранее написанное экзаменационное задание	77	15	2	6
Я послал другого человека сдать тест вместо меня	77	9	10	5
Я получаю правильные ответы по сотовому телефону	66	18	10	6
Я копирую тест и распространяю его среди других студентов	62	20	13	6
В основном я пользуюсь задачами, решенными другими студентами	34	38	20	9
Я стараюсь узнать вопросы до экзамена	24	31	21	25
Я копирую основную часть работы с работ других	63	26	8	3
Я составляю всю свою работу из отрывков чужих работ	50	28	17	4
Я использую тексты из Интернета или книг и не упоминаю об этом	58	24	12	5
Я полностью копирую чужую работу	71	18	7	4
Я прошу другого человека написать работу за меня	72	15	7	6
При необходимости я выдумываю информацию	62	23	12	2
Я фальсифицирую результаты, когда мне удобно	63	21	11	5
Я пользуюсь помощью другого человека в процессе работы	50	35	11	4
Я не читал заявленную литературу	57	24	11	7

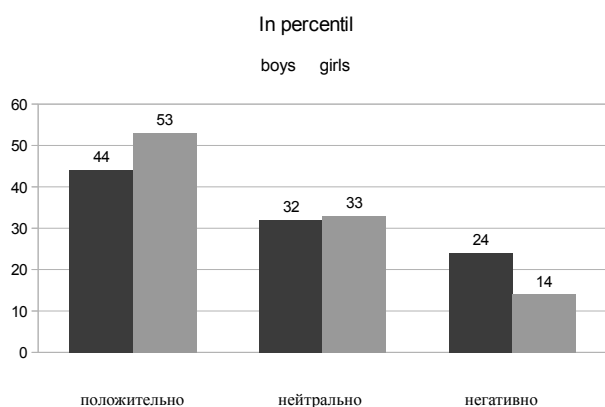


Рис. 2

положительным явлением, что само по себе поразительно. Около трети не порицают мошенничество, придерживаясь мнения, что цель оправдывает средства. Только менее пятой части студентов считают мошенничество проблемой с морально-ценностной точки зрения, однако при этом большая их часть мошенничают все равно. Вероятно, это объясняется тем, что они не хотят оказаться ущемленными по сравнению с мошенничающими студентами, или же это связано с социальной адаптацией.

#### 4. Что, по мнению студентов, может снизить уровень мошенничества при обучении?

Респондентам задавался открытый вопрос, в рамках которого они могли озвучить свое мнение о том, каким образом снизить уровень

мошенничества. Многие студенты не ответили на этот вопрос, или же написали «не знаю», или же посчитали, что избежать мошенничества невозможно. Тем не менее был назван ряд мер:

- большая внимательность экзаминаторов, более жесткий контроль и серьезные наказания;
- не следует заставлять студентов заучивать большие объемы информации;
- наличие видеокамер в аудитории;
- учителя не должны требовать, чтобы студенты запоминали информацию наизусть;
- запретить приносить телефоны в аудиторию; использовать средства, блокирующие сотовую связь;
- выяснять, поняли ли студенты суть предмета, а не требовать от них пересказывать формулы и теоремы;
- изменение всей системы образования;
- составить более практичный и креативный учебный план, чтобы студенты могли сами создавать нечто новое и искать решения;
- обучаться по разумному, осмысленному учебному плану;
- проведение устных экзаменов;
- не использовать тесты, предлагавшиеся в предыдущие годы;
- более жесткие вступительные экзамены, чтобы не соответствующие требованиям вуза или недостаточно заинтересованные претенденты не могли стать его студентами;

Таблица 3

	Время, посвящаемое учебе
<b>Мошенничество</b>	$r = 0,3694$
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,02

\*  $p < 0,05$ ,  $r$  – корреляционный коэффициент Пирсона

- более человеческие отношения между преподавателями и студентами;
- раннее предупреждение мошенничества в начальной школе и дома;
- предоставление студентам достаточного пространства, времени и возможностей для демонстрации их знаний;
- мотивация студентов обучаться ради знаний, а не ради оценок;
- не принимать так много студентов, проводя честный отбор (не за взятки): если студент поступил нечестным способом, он продолжит мошенничать.

Исходя из ответов студентов, мы можем заключить, что часть студентов будет рада предотвращению мошенничества. Очевидно, что они понимают аморальность этого процесса и осознают серьезные негативные последствия. Однако ответы показывают также, что мошенничество при обучении – это разносторонняя проблема, в которую помимо прочих вовлечены и преподаватели, и сами учебные заведения. Частично это связано с тем, что они не выполняют свою задачу по качественному обучению студентов, не могут наладить общение со студентами, предъявляют неадекватные требования и т. п. Студенты отмечают толерантность некоторых преподавателей и учебных заведений в целом по отношению к мошенничеству, а также неготовность к устранению этой проблемы. Интересным фактом оказалось обвинение в приеме абитуриентов, не заинтересованных в образовании или же не удовлетворяющих требованиям образовательного учреждения.

### Гипотезы

*Гипотеза 1.* Мужчины мошенничают в образовании чаще, чем женщины.

Таблица 2

	Женщины
<b>Мужчины</b>	$r = 0,172$
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,32

\*  $p < 0,05$ ,  $r$  – корреляционный коэффициент Пирсона

Согласно табл. 2, гипотеза 1 не подтвердилась. Женщины мошенничают примерно столько же, сколько и мужчины, а в категории «почти всегда» – на 3 % больше, чем мужчины: 48 и 45 % соответственно. Основываясь на оценке данных с использованием коэффициента Пирсона, мы определили незначительную корреляцию, статистически незначимую. 1: Sig.  $> 0,05$ .

*Гипотеза 2.* Студенты, посвящающие больше времени учебе, мошенничают меньше, чем студенты, проводящие за учебой меньше времени.

Как видно из табл. 3, гипотеза 2 подтвердилась. Подсчитав корреляционный коэффициент Пирсона, мы получили показатель  $r = 0,3694$  при  $p < 0,05$ , что позволяет нам заявить, что между временем, уделяемым обучению, и уровнем мошенничества среди студентов существует некая взаимосвязь.

*Гипотеза 3.* Студенты, имеющие не очень хорошие отношения с преподавателями, мошенничают чаще, нежели студенты, имеющие хорошие отношения с преподавателями.

Таблица 4

	Отношения с преподавателями
<b>Мошенничество</b>	$r = 0,4124$
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,03

\*  $p < 0,05$ ,  $r$  – корреляционный коэффициент Пирсона

Согласно табл. 4, гипотеза 3 подтверждается. Определив корреляционный коэффициент Пирсона, мы получили показатель  $r = 0,4124$  при  $p < 0,05$  и можем сказать, что существует некая взаимосвязь между отношениями «студент – преподаватель» и мошенничеством. Чем более положительные отношения складываются между студентами и преподавателем, тем меньше студент мошенничает при обучении.

*Гипотеза 4.* Студенты с внутренней мотивацией к обучению мошенничают меньше, чем студенты, не имеющие внутренней мотивации.

Таблица 5

	Внутренняя мотивация к обучению
<b>Мошенничество</b>	$r = 0,468$
<b>Sig. (2-tailed)</b>	0,01

\*  $p < 0,05$ ,  $r$  – корреляционный коэффициент Пирсона

По данным табл. 5, гипотеза 4 подтвердилась. Согласно корреляционному коэффициенту Пирсона ( $r = 0,468$  при  $p < 0,05$ ) взаимосвязь является умеренной. Внутренняя мотивация студентов к обучению по выбранной специальности имеет негативную корреляцию с мошенничеством при обучении. Чем выше мотивация, тем ниже уровень мошенничества.

*Гипотеза 5.* Студенты, осознанно подходящие к обучению, мошенничают меньше студентов, обучающихся без понимания предмета.



Таблица 6

	Осознанное обучение
Мошенничество	$r = 0,256$
Sig. (2-tailed)	0,04

\*  $p < 0,05$ ,  $r$  – корреляционный коэффициент Пирсона

Как видно из табл. 6, гипотеза 5 также подтвердилась. Однако, судя по корреляционному коэффициенту Пирсона ( $r = 0,256$  при  $p < 0,05$ ), эта взаимосвязь довольно умеренна. Мы можем подтвердить, что осознанно обучающиеся студенты мошенничают меньше, чем студенты, для которых обучение – это механический, неосмысленный и формальный процесс.

### Обсуждение и рекомендации для администрации вузов

Количество мошенничающих студентов вызывает тревогу. Формы мошенничества усложняются. Еще одним шокирующим фактом является то, что только пятая часть студентов негативно относится к мошенничеству. Это говорит о наличии этических и ценностных проблем в обществе в целом, что усложняет решение проблемы. Становится ясно, что исчезает различие в уровне мошенничества между студентами мужского и женского пола. Если С. Ньюстед [12] в 1996 г. отмечал более высокий показатель мошенничества среди мужчин, то данные нашего исследования говорят о том, что женщины мошенничают даже чаще мужчин, хотя статистически разница незначительна. Это можно объяснить воздействием на общество идей феминизма, в результате чего девушки хотят сравняться с юношами даже в этом вопросе.

Можно констатировать, что студенты, внутренне мотивированные на обучение, посвящают обучению больше времени, а это означает, что они пытаются учиться осознанно ради понимания предмета, а не только ради оценок. У таких студентов лучше отношения с преподавателями и учебным заведением, а вероятность мошенничества для них ниже, чем для студентов, которые менее мотивированы. Недостаток мотивированности студентов может быть связан с тем, что большинство их ориентировано на практику, а не на теорию, а современная ориентированность обучения в вузе на теорию может снижать уровень мотивированности. Надо понимать, что в таком случае студенты обучаются механически и зубрят, что не дает им достаточных знаний для того, чтобы стать экспертами в своей области. Также это

может заставить их мошенничать. В связи с этим необходимо рассмотреть фундаментальную диверсификацию вузов, при которой теоретические исследования станут привилегией университетов, а практическая направленность будет отличительной чертой других учебных заведений.

Результаты нашего исследования показывают, что теоретически ориентированные студенты составляют примерно четверть от общего числа обучающихся, и примерно эта четверть должна учиться в университетах. На практике это означает необходимость создания рабочих мест для студентов, изучающих теорию (занимающихся исследованиями в сфере философии, точных наук и т. п.), где они будут оценены по достоинству благодаря более высоким требованиям к уровню интеллекта.

С точки зрения системы мы можем заключить, что большинство студентов в какой-то момент мошенничают из-за следующих факторов:

- система позволяет это делать;
- их не беспокоит то, что они мошенничают (девальвация ценностей);
- они не ценят высшее образование;
- они не установили хороших отношений с преподавателями или вузом в целом;
- они обучаются ради оценок и диплома, а не ради получения знаний и компетенций;
- система образования в университете не привлекла их или же оказала деструктивное действие.

Университеты не знают, как адекватно повлиять на причины мошенничества, связанные с ценностями и этикой, которые кроются в моральном уровне нашего общества, основанного на капиталистическом материализме, личном успехе, выгоде и конкурентоспособности. Это заставляет людей соревноваться, побеждая соперников (в бизнесе, спорте, карьере, политике и т. д.), что ведет к обесцениванию традиционных человеческих и общественных ценностей и этических норм.

Вузам следует признать проблему массового мошенничества среди студентов и обесценивания ценностей и принять следующие необходимые меры:

#### Организация образовательного и экзаменационного процесса

- Создать жесткую систему для сдачи работ студентами и для процесса сдачи экзаменов, которая фокусировалась бы на устранении мошенничества.
- Мотивировать преподавателей следовать этой системе.
- Повысить осознание важности тестирования студентов и мониторинга их деятельности

преподавателями, а также оценки работы преподавателей.

- Привлечение дополнительных преподавателей для мониторинга работы студентов и на период экзаменов.

- Сократить количество студентов на одного преподавателя.

- Выставлять работы студентов в рамках онлайн-системы университета и обеспечить двойную независимую систему оценок.

- Создать пространство, в рамках которого студенты могли бы выполнять большую часть оцениваемых заданий под присмотром преподавателей.

- Проводить оценку знаний на основе индивидуального тщательного подхода, а не поверхностно и обезличенно.

#### **Формирование мотивированного отношения студентов к обучению**

- Принимать в вузы только тех абитуриентов, которые демонстрируют интерес к обучению.

- Усиливать интерес студентов к обучению таким образом, чтобы они могли изменить расстановку приоритетов в процессе учебы в зависимости от меняющихся профессиональных интересов.

- Усилить интерес к учебе с помощью увеличения количества дополнительных предметов и сокращения количества обязательных дисциплин.

#### **Повышение качества образования**

- Существенно сократить требования к зубрежке материала, заменив зубрежку креативными, аналитическими и практическими заданиями, проектами и т. д.

- Сократить количество лекций и семинаров, заменив их участием студентов в исследованиях и практических проектах и т. д.

- Сократить объем знаний и количество предметов, заменив их такой образовательной деятельностью, которая дает более глубокое понимание явлений и их взаимосвязей.

- Предоставить студентам все необходимое для понимания практической важности учебного плана и предметов.

## **Выводы**

Мошенничество студентов в процессе обучения представляет серьезную академическую, профессиональную, этическую, социальную, психологическую и общественную проблему [5]. Обнаруженные в ходе исследований результаты подтверждают серьезность проблемы как в нашей

стране, так и за рубежом. Некоторые из наших данных указывают на вероятные причины этого явления, которые мы исследовали более подробно и предлагаем возможные решения. В то же время данные указывают, что эта проблема имеет более широкие, не академические аспекты, в основном связанные с падением ценностей в обществе, сомнительным направлением развития нашей культуры, нашим стилем жизни, политикой и экономикой. Нам важнее обладать, чем быть, и достигать успеха, карьеры, диплома и т. д. за счет качества жизни и знаний. Мы эгоцентричны и индивидуалистичны, пренебрегаем общественными ценностями, руководствуемся меркантилизмом и потребительством, жертвуя человеческими отношениями, экологией и духовностью.

Высшим учебным заведениям следует создать атмосферу, в которой качество стоит выше количества, в большей степени вовлекая студентов в формирование учебных программ и планов с учетом склонности студентов к теории либо к практике.

#### **Список литературы**

1. *Anderman E. M. et al.* Motivation and Cheating During Early Adolescence // *Journal of Educational Psychology*. 1998. Vol. 90. No. 1. P. 84–93.
2. *Brandejsová J.* Odhalování plagiátů na Masarykově univerzitě // *Ikaros* [online]. 2006. Vol. 10. No. 11.
3. *Cizek G. J.* Detecting and Preventing Classroom Cheating. Thousand Oaks: Corwin Press, 2003.
4. *Davis S. F., Drinan P. F., Gallant T. B.* Cheating in school: what we know and what we can do. Chichester: Wiley-Blackwell, 2009.
5. *Drdliková E.* Učiteľská psychológia. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992.
6. *Gálik S.* Duchovný rozmer krízy súčasného človeka. Bratislava: Iris, 2010.
7. *Jones L. R. et al.* Academic Dishonesty, Cheating, and Plagiarism. Humanities and Communication. Melbourne; Florida: Florida Institute of Technology, 2001.
8. *Mareš J.* Tradiční a netradiční podvádění ve škole // *Pedagogika*. 2005. Vol. 55. S. 310–335.
9. *McCabe D. L., Treviño L. K., Butterfield K. D.* Cheating in Academic Institutions: A Decade of Research // *Ethics and Behavior*. 2001. Vol. 11. No. 3. P. 219–232.
10. *Miller A. D. et al.* Who are all these cheaters? Characteristics of academically dishonest students // *Psychology of academic cheating* / ed. by E. M. Anderman, T. B. Murdock. London: Academic, 2007. P. 9–32.
11. *Nathanson C., Paulhus D. L., Williams K. M.* Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics // *Contemporary Educational Psychology*. 2006. Vol. 31. No. 1. P. 97–122.
12. *Newstead S. E., Franklyn-Stokes A., Armstead P.* Individual Differences in Student Cheating // *Journal of Educational Psychology*. 1996. Vol. 88. No. 2. P. 229–241.
13. *Olt M. R.* Ethics and Distance Education: Strategies for Minimizing Academic Dishonesty in Online Assessment

[Electronic resource] // Online Journal of Distance Learning Administration. 2002. Vol. 5. No. 3. URL: <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/fall53/olt53.pdf>.

14. Panáková M. Fenomén podvádění ve školách: Diplomová práce / Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, Brno, 2011.

15. Pašková M. Podvádění u zkoušek je na FSV běžné. 2005 [Electronic resource]. URL: <http://social.ukmedia.cz/podvadeni-u-zkousek-je-na-fsv-bezne>.

16. Říčan P., Janošová P., Týl J. Test spirituální citlivosti // Československá psychologie. 2007. No. 51. P. 153–160.

17. Stránská T. Žákovské napovídání jako sociálně psychologický jev // Pedagogika. 1982. Vol. 32. No. 3. P. 328–332.

18. Volek P. Problém identity lidské osoby // Hľadanie ľudskej identity / ed. by M. Palenčár. Banská Bystrica : FHV UMB, 2005. P. 212–217.

Sawicki S.<sup>1</sup>

University of Žilina, Žilina, Slovak Republic

## FACTORS INFLUENCING CHEATING AMONG UNIVERSITY STUDENTS

**Key words:** cheating, students, study, research, correlations, morals, values.

The article belongs to research category. The aim of the research is to find out the state of students' cheating during university training, students' attitude to teaching and several correlations; find out broader cause and effect connections in this situation. In order to achieve these aims the author used research based on 537 respondents among Slovakian university students of different specializations. The author used questionnaires and standard statistic and qualitative data processing methods. The following results were the most important:

- up to 97% of students cheat from time to time or on a regular basis using classic and modern ways of cheating;
- 49% of students see cheating as a natural thing and are not ashamed of it. 32% see it from a neutral point and only 9% have a negative attitude towards cheating;
- students of both sexes cheat at approximately the same level.

The following statistically significant correlations were discovered: students with internal motivation towards studying learn intensively in order to acquire new skills and knowledge not just to get good marks, those students who devote themselves to study and have positive relations with lecturers are less prone to cheating than students who display different set of aims and behavior. Our results reveal serious value, ethic and professional gaps among students, which lead to decrease in quality level of students' professional education that might have serious negative impact on their professional life. This problem is also aggravated by university organization and management. University managers do not fully realise the scope of these negative phenomena and do nothing to get rid of them or diminish them. The research covers only Slovakian universities so it seems interesting to conduct wider international research in this field, comparative analysis in order to find out whether this is a common thing for many universities. It would be useful to find out more about further correlations of cheating depending on different ways, university management and organization models. The authors provide a set of recommendations that might facilitate the decrease of cheating: conduct complex interdisciplinary analysis of cheating during study; define the most important cause and effect connections and based on obtained results formulate an effective strategy in order to get rid of cheating. It should be aimed at changes in the field of education, policy, values, social relations, management and organization of the teaching process at higher educational institutions, including the study of motivation, effective monitoring and students' performance evaluation. The research contributes to the understanding of the problem making people aware of its seriousness and possible consequences. It reveals certain correlations related to students cheating and analyses cause and effect connections related to the cheating process.

### References

1. Anderman E. M. et al. Motivation and Cheating During Early Adolescence, *Journal of Educational Psychology*, 1998, vol. 90, no. 1, pp. 84–93.

2. Brandejsová J. Odhalování plagiátů na Masarykově univerzitě, *Ikaros* [online], 2006, vol. 10, no. 11.

3. Cizek G. J. *Detecting and Preventing Classroom Cheating*, Thousand Oaks, Corwin Press, 2003.

4. Davis S. F., Drinan P. F., Gallant T. B. *Cheating in school: what we know and what we can do*, Chichester, Wiley-Blackwell, 2009.

5. Drdlíková E. *Učiteľská psychológia*, Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992.

6. Gálik S. *Duchovný rozmer krízy súčasného človeka*, Bratislava, Iris, 2010.

7. Jones L. R. et al. *Academic Dishonesty, Cheating, and Plagiarism. Humanities and Communication*, Melbourne, Florida, Florida Institute of Technology, 2001.

8. Mareš J. Tradiční a netradiční podvádění ve škole, *Pedagogika*, 2005, vol. 55, pp. 310–335.

9. McCabe D. L., Treviño L. K., Butterfield K. D. Cheating in Academic Institutions: A Decade of Research, *Ethics and Behavior*, 2001, vol. 11, no. 3, pp. 219–232.

10. Miller A. D. et al. Who are all these cheaters? Characteristics of academically dishonest students. In Anderman E. M.,

<sup>1</sup> Sawicki Silvester, PhDr., PhD, University of Žilina, Žilina, Slovakia, Faculty of Humanities, 91702 Trnava, 47 Zelenečská street; 00421911327322; silvik@azet.sk



Murdock T. B. (eds.). *Psychology of academic cheating*, London, Academic, 2007, pp. 9–32.

11. Nathanson C., Paulhus D. L., Williams K. M. Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics, *Contemporary Educational Psychology*, 2006, vol. 31, no. 1, pp. 97–122.

12. Newstead S. E., Franklyn-Stokes A., Armstead P. Individual Differences in Student Cheating, *Journal of Educational Psychology*, 1996, vol. 88, no. 2, pp. 229–241.

13. Olt M. R. Ethics and Distance Education: Strategies for Minimizing Academic Dishonesty in Online Assessment, *Online Journal of Distance Learning Administration*, 2002, vol. 5, no. 3, available at: <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/fall53/olt53.pdf>.

14. Panáková M. *Fenomén podvádění ve školách*, Diplomová práce. Filozofická fakulta, Masarykova univerzita, Brno, 2011.

15. Pašková M. *Podvádění u zkoušek je na FSV běžné*, 2005, available at: <http://social.ukmedia.cz/podvadeni-u-zkousek-je-na-fsv-bezne>.

16. Řičan P., Janošová P., Tyl J. Test spirituální citlivosti, *Československá psychologie*, 2007, no. 51, pp. 153–160.

17. Stránská T. Žákovské napovídání jako sociálně psychologický jev, *Pedagogika*, 1982, vol. 32, no. 3, pp. 328–332.

18. Volek P. Problém identity lidské osoby. In Palenčár M. (ed.). *Hľadanie ľudskej identity*, Banská Bystrica, FHV UMB, 2005, pp. 212–217.



*Меренков А. В., Шаврин В. С.\**

*Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Россия*

## **КАКОЙ СПЕЦИАЛИСТ ВОСТРЕБОВАН НА РЫНКЕ ТРУДА: МНЕНИЕ РАБОТОДАТЕЛЕЙ И СТУДЕНТОВ**

**Ключевые слова:** молодой специалист, студенты, работодатели, потребности рынка труда.

Статья относится к категории исследовательской, целью ее является раскрытие общего и особенного в представлениях студентов вузов и работодателей о востребованном в настоящее время на рынке труда молодом специалисте. Причиной написания статьи является необходимость выяснения степени совпадения мнений студентов с требованиями руководителей различных предприятий, организаций для совершенствования системы профессиональной подготовки будущих специалистов.

Цели и задачи реализуются на основе методологии изучения системы детерминации профессиональных ориентаций и установок обучающихся в вузе, направленностью, содержанием приобретаемых на учебных занятиях знаний, умений от преподавателей, а также собственным поиском студентами способов успешной адаптации к требованиям современного рынка труда. Получая из различных источников сведения о том, какими навыками должен обладать желаемый работодателями специалист, студенты организуют свою образовательную практику. Однако складывающиеся в процессе обучения в вузе представления могут не соответствовать реальным требованиям работодателей. Поэтому возникла необходимость изучения и сравнения мнений руководителей производств и тех, кто через год-два станет претендовать на вакантные места различных предприятий страны, по поводу востребованного на рынке труда молодого специалиста.

Методы анкетирования и глубинного интервью среди двух категорий респондентов позволяют получить сведения (1) о наиболее распространенных представлениях относительно необходимых для молодого специалиста качеств, (2) о мотивировке мнений относительно значимости того или иного индикатора уровня его подготовки к работе на современном производстве.

Результаты исследования показали, что существует частичное, примерно на 30%, совпадение представлений студентов с требованиями работодателей. Пока студенты не осознают в полной мере важность знания передовых технологий, техники, применяемой за рубежом и на отечественных предприятиях; постоянного самообразования, дисциплинированности; умения работать с научной и технической литературой на иностранном языке; наличия глубоких теоретических знаний; способности находить заказы для фирмы. Исходя из этого, требуется внести существенные изменения в содержание образовательного процесса в вузе. Он должен осуществляться методами включения студентов с первого курса в исследование реального состояния различных предприятий, организаций, в которых им, возможно, предстоит работать, а также участия в создании и реализации на них различных инноваций.

Последующие исследования проблемы востребованности выпускников вузов на рынке труда могут быть направлены, во-первых, на конкретизацию требований работодателей разных отраслей общественного производства, во-вторых, на выявление возможностей участия конкретных предприятий, организаций в реализации более эффективных методов повышения конкурентоспособности молодых специалистов.

Сформулированы практические рекомендации, связанные с включением студентов в постоянную работу в подразделениях промышленных предприятий, муниципальных организаций, начиная с третьего курса, обеспечения чтения лекций, проведения семинаров преподавателями-практиками. Необходимо формировать в течение всех лет обучения компетенции, обеспечивающие выработку способности оперативно решать практические задачи, возникающие у разных групп работодателей в результате появления тех или иных новаций в техническом обеспечении, в условиях труда, организации труда. Следует с конкретными предприятиями, организациями заключать договоры о научном сопровождении студентами и преподавателями того нового, что на них будет внедряться в ближайшие 3–4 года.

Новыми в статье являются, во-первых, сравнительные данные о представлениях студентов и работодателей о востребованном в настоящее время (2014 г.) молодом специалисте на рынке труда такого крупного промышленного региона, как Средний Урал, во-вторых, рекомендации по существенному изменению системы обучения студентов путем их непосредственного включения в решение актуальных проблем развития конкретных предприятий и организаций. Изучение каждой учебной дисциплины осуществляется на основе сотрудничества с определенными категориями работодателей. Ценность статьи заключается в раскрытии реальных проблем, которые требуется решать вузам для повышения конкурентоспособности молодых специалистов и обеспечения более полного их соответствия требованиям работодателей.

\* *Меренков Анатолий Васильевич* – доктор философских наук, профессор, директор департамента политологии и социологии, зав. кафедрой прикладной социологии Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, ул. Мира, 19; Anatoly.mer@gmail.com.

*Шаврин Владимир Сергеевич* – кандидат технических наук, доцент, начальник управления качества и аккредитации Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина; vs.shavrin@mail.ru.

## Постановка проблемы

Современный рынок труда характеризуется появлением новых требований к молодому специалисту с высшим образованием. Еще сравнительно недавно он приобретал знания и навыки работы с тем оборудованием, которое применялось на предприятиях 10–15 и более лет. Тем, кто учился на специалистов в гуманитарной сфере, также нужно было знать уже сложившиеся и весьма устойчивые представления о методах работы с людьми и решения типичных управленческих проблем. Последние годы отмечается существенное возрастание темпов смены технологий и технических устройств, которые применяются на передовых производствах. В связи с ускорением темпов обновления научных знаний о природе, обществе от специалиста с высшим образованием требуется не столько знание того, что было вчера общепринятым, не только то, что используется в *настоящее время* на лучших предприятиях, в организациях, а то, что отражает *основные тенденции развития* конкретной профессии. Востребованность молодого специалиста на рынке труда стала определяться его готовностью к пониманию, принятию, быстрому освоению разнообразных инноваций в той сфере трудовой деятельности, где он будет работать после окончания вуза. Высшее образование в наше время должно быть нацелено *на будущее*, обеспечивая освоение студентами закономерностей возникновения конкретных нововведений и их умелое применение в трудовой деятельности [5].

Переход к формированию нового типа специалиста, способного успешно работать в условиях непрерывных инноваций, требует изменений в самой системе образования. Традиционно она строилась на том, что студент с помощью преподавателей приобретает на лекциях, семинарах, во время практических занятий основную сумму профессиональных знаний и навыков. Студент шел за учителем, который определял его становление в качестве квалифицированного специалиста. Поскольку профессиональные знания и навыки в настоящее время потеряли прежнюю устойчивость, их требуется обновлять чуть ли не каждый год, возникла необходимость учиться приобретать и осваивать информацию об инновациях в сфере профессиональной подготовки из *различных источников*. Этому можно научиться только в том случае, если студент с первого курса осваивает методы *самостоятельной работы* с научной литературой, с Интернетом, с конкретными технологиями и техническими устройствами.

Этими причинами объясняется оперативное обновление государственных стандартов высшего профессионального образования. Только в 2011 г. началось внедрение ФГОС ВПО третьего поколения, как уже в 2014 г. появились стандарты ФГОС 3+ [7]. В них четко выражено требование дальнейшего увеличения объема самостоятельной работы студента на занятиях, при подготовке к ним. На лекциях преподаватель в результате сокращения объема аудиторных часов может только обозначить для студентов направленность поиска тех знаний, которые определяют их становление в качестве специалистов, готовых к постоянному *самообразованию, саморазвитию* в будущей профессиональной деятельности.

Для того чтобы студент выработал навыки самостоятельной работы, был готов к восприятию инноваций, постоянно возникающих на производстве, необходимо общее понимание содержания тех требований, которые современный рынок предъявляет к молодому специалисту. Актуальной задачей становится *согласование представлений* о них у студентов и у работодателей.

С одной стороны, у руководителей промышленных предприятий, организаций содержание требований к молодым специалистам определяется применяемыми технологиями, имеющимся на предприятии оборудованием, формами сотрудничества с зарубежными партнерами, планами модернизации, импортозамещения, что стало очень актуальной задачей в наше время, и т. п. С другой стороны, подрастающее поколение знакомится с современным производством, его организацией вне какого-либо практического взаимодействия с ним. Скучную информацию о том, какая техника используется на отечественных предприятиях, школьники получают случайным образом от родственников, знакомых. Постоянную и активную профориентационную работу в наше время ведут немногие предприятия. Поэтому у студентов первого-второго курсов представление о будущей трудовой деятельности чаще всего носит весьма абстрактный характер, особенно до производственной практики. В результате возникают определенные различия в представлениях работодателей и студентов о содержании тех знаний и умений, которыми должны владеть молодые специалисты после окончания вуза [11].

В связи с этим актуальной задачей становится проведение социологических исследований, направленных на уточнение представлений о качественном профессиональном образовании и способах его обеспечения, которые существуют у данных субъектов образовательного процесса.



Важно выявить мнения о тех знаниях, умениях, компетенциях, которые обеспечивают востребованность молодого специалиста у представителей крупного, среднего и малого бизнеса, а также причины расхождений в позициях по этому вопросу. Результаты исследований позволят разработать конкретные предложения по повышению качества образовательного процесса на основе согласования представлений работодателей и студентов о способах решения этой задачи.

### Методология и методы исследования

Исследование закономерностей формирования общественного мнения об определенных социальных процессах показало, что оно возникает либо в результате личного опыта индивидов, либо под влиянием информации из различных источников, ряд которых может давать искаженные сведения [12]. У работодателей формируется представление о необходимых у молодого специалиста знаниях и умениях в первую очередь под воздействием *ежедневной личной практики*, рождающей потребность в поиске работников, способных обеспечить повышение конкурентоспособности конкретного предприятия. Эта задача решается в настоящее время постоянным обновлением технологий и применением современной техники. Следовательно, особо востребован тот выпускник вуза, который имеет знания о применяемых на лучших зарубежных и отечественных предприятиях научно-технических разработках.

Следующим фактором обеспечения успеха в конкурентной борьбе является постоянное повышение производительности труда всех работников организации. Реализация этой задачи обеспечивается активным использованием каждым специалистом наиболее эффективных способов организации труда, внедрением различных инноваций на рабочих местах. От выпускника вуза требуется умение *найти скрытые резервы роста* производительности как своего труда, так и коллег по работе. Должна быть сформирована еще на студенческой скамье ориентация на постоянное саморазвитие, профессиональное самообразование.

Конкуренция побуждает каждого работодателя искать новых партнеров по бизнесу. Важно не только привлекать потенциальных инвесторов, но и расширять количество потребителей выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. В связи с этим возникает потребность в молодых кадрах, которые *могут находить новых заказчиков*, готовых вкладывать финансовые средства в развитие

конкретного предприятия. В частности, значимыми для отечественного производителя являются зарубежные партнеры, с которыми нужно умело устанавливать деловые контакты. Становятся востребованными те выпускники вузов, которые владеют на достаточно высоком уровне иностранными языками, в первую очередь английским.

Поскольку специалист с высшим образованием традиционно рассматривается как потенциальный руководитель малого или большого коллектива, то одним из важных требований к тем, кто оканчивает вуз, является наличие знаний по теории менеджмента, умение работать с людьми, организуя их для решения целей и задач организации. Также на формирование у работодателя мнения о желаемом молодом специалисте влияет личный опыт общения с теми, кто в течение 3–5 лет трудоустроивался на работу на данное предприятие.

Представления студентов о том, какими знаниями и умениями должен обладать востребованный на рынке труда выпускник вуза, формируются и утверждаются *вне четкой логики* становления определенных мнений о современном состоянии отечественного производства. Их возникновение требует специальной организации профессионального самоопределения личности, которое должно начинаться в подростковом возрасте и включать следующие элементы [4]: во-первых, выявление склонности к конкретным видам труда путем специального тестирования, изучения интересов к конкретным видам работ, осуществления так называемых профессиональных проб в 14–16 лет [2]; во-вторых, изучение на уроках в школе, на занятиях в системе дополнительного образования тех требований, которые предъявляет к личности желаемая профессия; в-третьих, обязательное получение еще до поступления в вуз общих представлений о тех технологиях и технических устройствах, которые применяются на производствах, где возможно трудоустройство после его окончания. Только при этих условиях можно обеспечить обоснованный выбор абитуриентом будущей профессии и успешное освоение ее требований во время учебы.

Уточнение представлений студента о том, в каком специалисте нуждаются современные работодатели, обеспечивается специальной организацией учебного процесса на основе постоянной связи теоретических знаний с практикой их использования на конкретных отечественных предприятиях.

Однако такая модель выработки у школьников, а затем студентов представлений о востребованном работодателями специалисте в настоящее

время не реализуется. При социализме действовали отдельные элементы благодаря наличию в городах развернутой системы учреждений дополнительного образования, позволяющих выявить склонности значительной части подростков к конкретным видам профессиональной деятельности. К тому же многие предприятия проводили постоянную профориентационную работу со старшеклассниками, знакомили на экскурсиях с применяемой на производстве техникой. В условиях рыночной экономики такая работа со стороны частных собственников ведется крайне редко. Поэтому подавляющее большинство абитуриентов имеют весьма абстрактные представления том, что от них потребуется после окончания вуза.

Во время учебы на первом-втором курсах студентами изучаются в основном общеобразовательные дисциплины, которые при нынешней методике преподавания не раскрывают конкретное содержание требований к экономическим, психологическим, управленческим знаниям специалиста, способного умело общаться с потенциальными заказчиками, потребителями продукции предприятия, заниматься профилактикой конфликтов в коллективе, самостоятельно осваивать новые технологии и технические устройства.

Чаще всего только с третьего курса появляются предметы профессиональной направленности, при освоении которых преподаватели дают определенную информацию о техническом и технологическом состоянии как отечественных, так и зарубежных предприятий, начинается практика, позволяющая получить некоторое представление о знаниях, умениях, которые будут востребованы на предприятиях, где выпускник станет трудиться после окончания вуза. Однако она крайне ограничена по времени и не позволяет приобрести устойчивые профессиональные навыки, наличие которых обеспечивает высокую конкурентоспособность молодого специалиста на рынке труда.

Следовательно, нынешняя система становления представлений обучающихся о нужном современному производству специалисте не связана с теми факторами, которые формируют содержание требований работодателей к выпускникам вуза [9]. Руководители производств получают их исходя из собственного опыта решения текущих производственных проблем, студенты – из учебников, лекций, научной литературы, раскрывающей лишь в самом общем виде особенности рынка труда и потребности работодателей. В этом заключается глубокое противоречие нынешней системы организации профессиональной подготовки в нашей стране. Она не направлена на формирование

специалиста, готового сразу после студенческой скамьи включиться в решение актуальных задач функционирования и развития той структуры, где он станет работать.

Попытки разрешения данного противоречия в разное время предпринимались в нашей стране и за рубежом. Так, в СССР на заводах-вузах внедрялась система высшего образования, сочетающая обучение с обязательной работой студентов на конкретном предприятии [8]. Схожая практика существует в ряде стран при организации обучения специалистов со средним профессиональным образованием [3]. У нас сохраняется традиционная система организации высшего образования, неизбежно порождающая существенные различия в представлениях студентов и работодателей о том, какой выпускник востребован на рынке труда.

Это выяснилось в ходе социологического исследования, проведенного в Уральском федеральном университете в первой половине 2014 г. Было опрошено по квотной двухступенчатой выборке 780 студентов старших курсов, магистров, осваивающих инженерные, экономические, гуманитарные специальности, и 190 руководителей, их заместителей, начальников отделов кадров предприятий крупного и среднего бизнеса, муниципальных организаций Свердловской области. Методами исследования являлись анкетирование и глубинные интервью.

## Результаты исследования

Исследование прежде всего выявило *общее и особенное* в представлениях работодателей и студентов о том, что необходимо знать и уметь нынешним молодым специалистам.

Прежде всего следует отметить, что существуют некоторые различия в высказываниях работодателей по поводу отдельных требований в зависимости от того, какие специалисты им нужны. Так, среди тех, кто заинтересован в привлечении выпускников вуза по техническим направлениям подготовки, 65 % отмечают необходимость знания ими *передовой техники, применяемой за рубежом*. Среди тех, кто набирает работников по гуманитарным специальностям, этот показатель выделили 37%. Аналогичным образом разделились мнения о роли *знания техники, применяемой на отечественных предприятиях*: 60 и 12% соответственно. Такие различия в мнениях работодателей вполне понятны: промышленное производство постоянно совершенствуется благодаря новейшей технике, а качество работы с людьми в меньшей степени детерминирована ее технической оснащенностью.

**Мнение о содержании требований работодателей к выпускникам вузов  
(в % к числу ответивших)**

Показатели	Студенты	Работодатели
Знание передовых технологий, техники, применяемой за рубежом	39	58
Умение быстро включаться в новую работу	69	71
Знание техники, технологий, которые применяются на отечественных предприятиях	33	43
Умение находить новые решения проблем, возникающих в работе	60	61
Умение постоянно заниматься самообразованием	48	63
Умение быть дисциплинированным работником	47	57
Наличие практических навыков по специальности	76	51
Умение общаться с представителями иностранных фирм, организаций	36	35
Умение работать с научной и технической литературой на иностранном языке	26	41
Наличие глубоких теоретических знаний	14	28
Умение управлять людьми	30	27
Умение находить заказы для фирмы	20	37

81 % представителей организаций, принимающих специалистов по экономическим, гуманитарным профессиям, считают, что у них должно быть сформировано умение *быстро включаться в новую, непривычную работу*. Среди респондентов, работающих с выпускниками технических специальностей, такое требование высказывают 72 %.

Сравнение мнений двух групп респондентов показывает, что пока взгляды студентов совпадают с позициями работодателей только в понимании роли:

- умения быстро включаться в новую работу (70%);
- способности находить новые решения проблем, возникающих в работе (60%);
- умения управлять людьми (около 30%).

Сходство представлений студентов с позициями руководителей крупного и среднего бизнеса обеспечивается практикой организации изучения профессиональных дисциплин в вузе. Во-первых, преподаватели знакомят студентов с теми задачами, которые решают молодые специалисты на современном производстве. Они требуют умения находить эффективные решения проблем внедрения новых технологий и технических систем, поиска рынков сбыта, повышения конкурентоспособности предприятия. Во-вторых, при выработке навыков быстрого включения в новую работу используется метод коллективного поиска на практических занятиях вариантов решения научной проблемы, которая впервые изучается.

Однако, как показало исследование, сохраняются проблемы более полного соответствия

представлений студентов требованиям руководителей предприятий в понимании значимости:

- знания передовых технологий, техники, применяемой за рубежом (студенты 39%, работодатели 58%);
- знания техники, технологий, которые применяются на отечественных предприятиях (студенты 33%, работодатели 43%);
- постоянного самообразования (студенты 48%, работодатели 63%);
- умения быть дисциплинированным работником (соответственно 47 и 57%);
- умения работать с научной и технической литературой на иностранном языке (студенты 26%, работодатели 41%);
- наличия глубоких теоретических знаний (студенты 14%, работодатели 28%);
- умения находить заказы для фирмы (соответственно 20 и 37%).

Один из руководителей промышленного предприятия так конкретизировал эти требования в интервью. Молодые специалисты должны «ориентироваться в современном оборудовании для повышения качества выпускаемой продукции, быть мобильными, стремиться к карьерному росту, системно мыслить, уметь перерабатывать большие объемы информации и вычленять главное» (директор, стаж 19 лет).

Особое внимание обращается на требование, связанное с готовностью постоянно заниматься саморазвитием в профессии: «Самое главное, наверное, желание работать. Доучить можно всегда. Главное, чтобы человек был готов брать новое;



если не готов, то ничего уже не сделаешь» (руководитель отдела банка, стаж 12 лет).

Исследование показало, что ориентация на постоянное изменение существующих профессиональных знаний и навыков уже утвердилась в сознании большинства нынешних студентов благодаря постоянному обновлению содержания изучаемых в вузе дисциплин. Как показал опрос преподавателей, ежегодно вводят тот или иной новый учебный материал в свои курсы 87%. При этом во время практических занятий ими постоянно осуществляется побуждение студентов к поиску оригинальных решений, выявляющих их творческие способности. Поэтому установка на освоение инноваций сложилась у большинства будущих выпускников УрФУ.

Исследование показало, что пока существенные различия наблюдаются в представлениях о роли теоретических знаний в подготовке квалифицированного специалиста. Оказалось, что нужно постоянно доказывать студентам значимость теории в освоении новых технологий и технических систем. Их личный опыт пользования бытовой техникой, аппаратами сотовой связи создает иллюзию того, что можно и на производстве успешно работать с современным оборудованием, не понимая сущности тех физических и иных процессов, которые определяют его функционирование.

Выявилась важная проблема, связанная с пониманием роли практических навыков в подготовке молодого специалиста. С одной стороны, их значимость постоянно подчеркивают как преподаватели, так и многие работодатели. С другой стороны, руководители предприятий понимают, что за время нынешней сравнительно короткой практики приобрести все необходимые навыки для работы на конкретном оборудовании невозможно. Они считают, как и 20–40 лет назад, что нужные умения молодые специалисты вынуждены будут приобретать в первые месяцы своей трудовой деятельности. Поэтому только 51% из них отметили значимость данного индикатора в повышении конкурентоспособности выпускников. Среди студентов его выделили 76%, считающих, что от них на предприятии сразу потребуют высокий уровень владения конкретными технологиями и техническими устройствами.

Среди обучающихся в вузе пока сравнительно низка ориентация на постоянное *самообразование*. Возникает противоречие между увеличением преподавателями объема заданий, которые студенты приобретают самостоятельно, и пониманием ими важности освоения конкретных приемов самообразования, позволяющих достичь высоких

результатов в учебе. Установка на получение всей нужной информации с помощью Интернета, которым пользуются до 90% студентов при выполнении домашних заданий, ведет к тому, что умение находить и осмысленно применять информацию из монографий, журнальных статей формируется с большим трудом. Только около 8% опрошенных периодически обращаются к этим источникам во время самоподготовки, не понимая, что их чтение обеспечивает выработку способности к систематическому самообразованию.

Также студенты пока не в полной мере принимают требование работодателей к уровню знания иностранного языка для умелого использования оборудования, технологий, поступающих в Россию из-за рубежа. Сказывается то, что часть преподавателей, не владея на достаточном уровне иностранным языком, не может ориентировать обучающихся на использование соответствующих источников. Для решения этой проблемы в УрФУ последние три года организовано повышение квалификации всех преподавателей по разным языковым программам.

В настоящее время, по мнению работодателей, *полностью* справляются с их требованиями только 4% выпускников вузов; 41% соответствуют им частично. Среди студентов 32% (в 8 раз больше!) думают, что сумеют *полностью* справиться с требованиями; выполняют *частично* – 44%. У будущих специалистов явно выражена завышенная самооценка степени своей готовности сразу после окончания вуза активно включиться в развитие того предприятия, где они станут работать, что существенно тормозит их профессиональное становление.

Следовательно, в настоящее время система формирования ориентаций студентов на реализацию требований работодателей не обеспечивает в полной мере достижение желаемого результата. Обучающиеся не получают в необходимом объеме те знания, которые в наше время позволяют принять и учитывать в учебе новые требования к молодым специалистам. На это указали 80% опрошенных руководителей предприятий и организаций. Причинами повышения требований являются:

- постоянно совершенствующиеся технологии (65%);
- вызванная этим фактором необходимость регулярно обновлять профессиональные знания и умения всех специалистов (65%);
- усложняющаяся техника, применяемая на производстве (41%);
- обострение проблемы формирования у работников мотивации на высокую трудовую

активность в условиях постоянных изменений в работе (37%);

- необходимость часто работать в экстремальных ситуациях (28%);
- увеличение количества иностранного оборудования (20%).

В этом перечне указаны те факторы, которые вызваны общим ускорением темпов изменений техники и технологий во всех видах материального и духовного производства в начале XXI в. Следовательно, формирование умений, обеспечивающих *быстрое освоение нового содержания профессиональной деятельности*, становится важнейшим показателем высокого качества подготовки выпускников вуза к будущей работе. Для этого нужно продолжить перестройку образовательного процесса. Он должен представлять собой постоянное решение студентами *конкретных проблемных ситуаций*, которые существуют в науке, технологиях, при создании и использовании разных технических систем. Требуется переход от простого информирования на лекциях и семинарах о том, что было когда-то открыто наукой, создано конструкторами, инженерами, к включению студентов в *самостоятельный поиск решения тех вопросов, которые существуют в современной науке, технике*. Когда они станут искать оптимальные способы инновационного изменения, тогда сами найдут информацию о том, что было создано когда-то в прошлом в конкретной сфере трудовой деятельности и насколько знания, добытые в прошлом, применимы при решении новых задач [10]. Появится мотивация к самостоятельной творческой деятельности, открытиям, которые, может быть, уже кем-то совершены, но станут личными достижениями студентов. Занимаясь аналогичным образом освоением всех дисциплин с первого по четвертый курс, а затем в магистратуре, студенты приобретут навык постоянного переключения на новую, непривычную работу. У них возрастет интерес к самоутверждению на основе нахождения оригинальных решений научных, технологических и технических проблем.

Пока, по мнению опрошенных работодателей, вузы медленно перестраиваются на подготовку таких молодых специалистов. Только 29% отметили, что известные им образовательные учреждения почти полностью учитывают изменения в требованиях к выпускникам. Среди них особо был выделен УрФУ, выпускники которого трудятся на многих предприятиях Среднего Урала. 67% опрошенных работодателей отметили, что пока частично учитываются их требования. Особенно подчеркивается важность перестройки

образовательного процесса с целью приобретения студентами навыков работы на конкретном производстве. Один из респондентов, отмечая важность этого фактора, привел пример организации подготовки специалистов в Германии: «Я могу сравнить наше образование и европейское. У них так идут занятия: учат в неделю два дня теорию, а затем три дня практики... Они все из теории на практике проверяют независимо от того, техническое обучение или другое» (начальник отдела, 17 лет стажа).

Для того чтобы использовать такую систему, нужно существенно перестроить организацию самих практик. Они должны вестись в течение всего времени обучения и обеспечивать сочетание теоретической и практической подготовки, при этом проходить на тех предприятиях, которые нуждаются в соответствующих специалистах. Эту задачу решить пока очень сложно.

Работодатели готовы в разных формах к сотрудничеству с вузами, для того чтобы выпускники были способны реализовать требования современного производства (см. табл. 2).

Таблица 2

#### Предложения работодателей по формам сотрудничества с вузами (в %)

Показатели	Доля
Готовы оказать помощь в организации практик	60
Могут направить специалистов для обучения студентов	42
Готовы участвовать в разработке новых программ, курсов	34
Готовы давать заказ на специалистов	29
Могут финансировать подготовку новых курсов	5
Пока не готовы к активному сотрудничеству	13

Данные исследования показывают, что сохраняется прежняя ориентация на апробированные формы взаимодействия с вузами [6]. Однако уже около трети руководителей предприятий считают, что они смогут помочь преподавателям создавать те образовательные программы, в которых в максимальной степени учитываются потребности современного рынка труда [1].

Работодатели и студенты предложили ряд конкретных мер, направленных на повышение качества подготовки выпускников вузов. В частности, студентам следует чаще посещать места будущей работы, знакомиться с современными приборами и оборудованием, организацией производства; включаться в постоянную работу в подразделениях промышленных предприятий, муниципальных организаций начиная с третьего курса. Кроме того, на третьем и четвертом курсах

следует обеспечить чтение лекций и проведение семинаров преподавателями-практиками.

### Заключение

Данные эмпирического исследования полностью подтвердили гипотезу о том, что в настоящее время студенты имеют ограниченное представление о тех требованиях, которые предъявляют к молодым выпускникам вузов современные работодатели. Нынешняя система организации высшего образования, когда студенты лишь в самом общем виде знакомятся с теми проблемами, которые решают молодые специалисты после прихода на работу, не позволяет выработать у них востребованный работодателями навык участия в постоянной инновационной деятельности. С одной стороны, у нас последние годы руководителями разного уровня утверждается необходимость ускорения инновационных процессов в отечественной экономике, а с другой стороны, требуемые для этого знания и умения у будущих специалистов не формируются в вузе с первого курса. Студенты не привлекаются к решению тех конкретных проблем совершенствования производства, которые существуют на предприятиях, где им, скорее всего, предстоит работать.

Ждать, когда их руководители сами начнут проявлять инициативу в перестройке образовательного процесса в вузе, непродуктивно. Вузовские специалисты, предлагая предприятиям свою помощь в осуществлении инновационных процессов путем привлечения к этой работе студентов, обеспечивают решение нескольких задач. Во-первых, связывают весь процесс теоретической подготовки с реальной практической работой студентов. Во-вторых, знакомят и обучают их тем технологиям, техническим устройствам, которые применяются на отечественных предприятиях. В-третьих, развивают у студентов интерес к профессии путем включения в постоянную творческую деятельность. В-четвертых, обеспечивают постоянную связь с предприятиями, которые вместе с преподавателями и студентами решают задачи инновационного развития. В-пятых, обеспечивают устойчивое распределение выпускников в те организации, в совершенствовании деятельности которых студенты участвовали.

Поэтому основным способом выработать у выпускников вузов готовность соответствовать требованиям современного производства является раннее (начиная с первого курса) включение студентов в изучение на практике тех технологий, технических устройств, методов организации

производства, которые применяются на разных предприятиях региона, страны. Руководству вузов необходимо обеспечить приоритетное формирование у студентов компетенций, обеспечивающих выработку способности *оперативно решать практические задачи*, возникающие у разных групп работодателей в результате появления тех или иных новаций в техническом обеспечении, в условиях труда, его организации. Следует заключать с конкретными предприятиями, фирмами договоры о *научном сопровождении студентами и преподавателями* того нового, что на них будет внедряться в ближайшие 3–4 года.

Это позволит реализовать *специальную технологию* организации изучения студентами учебных дисциплин в вузе, включающую следующие действия: обучение *постановке цели* приобретения конкретных общекультурных, профессиональных знаний и умений при решении проблем конкретных предприятий; овладение методами поиска *оптимальных способов* реализации целей исследовательской, учебной, производственной деятельности при сотрудничестве с представителями определенной организации; выработка *личностных качеств*, необходимых для повышения конкурентоспособности молодого специалиста; формирование навыков *управления* процессами внедрения различных новаций на производстве, в общественной жизни.

### Список литературы

1. Александрова Е. А. Повышение квалификации кадров выгодно работодателю [Электронный ресурс]. URL: <http://www.opes.ru/archive/2013/02/1459565.html> (дата обращения 12.12.2013).
2. Выбор профессии: оценка готовности школьников: 9–11 классы / С. О. Крапивянская, Л. С. Лернер и др.; под ред. С. Н. Чесноковой. М.: ВАКО, 2009. 160 с.
3. Высшие профессиональные школы – «младшие братья» университетов Германии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.de-portal.com/ru/ucbeba-v-germanii/vysshye-professionalnye-shkoly-germanii.html> (дата обращения 18.10.2014).
4. Меренков А. В. Методики формирования у школьников навыков самоопределения. Екатеринбург: Сократ, 2006. 184 с.
5. Меренков А. В. Человек между культурой прошлого и будущего // Дискуссия. 2014. № 3. С. 73–74.
6. Меренков А. В., Сивкова Н. И. Проблемы взаимодействия промышленных предприятий с вузами региона глазами социолога // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 68–74.
7. Портал федеральных государственных стандартов высшего образования. [Электронный ресурс]. URL: [www.fgosvo.ru](http://www.fgosvo.ru) (дата обращения 18.10.2014).
8. Постановление Совмина СССР от 30.12.1959 № 1425 «Об организации заводов-вузов, а также промышленных предприятий и цехов при высших учебных заведениях».



ниях» [Электронный ресурс]. URL: <http://russia.bestpravo.ru/ussr/data03/tex15991.htm> (дата обращения 20.10.2014).

9. Салимова Т. А., Ватолкина Н. Ш. Цели и методы управления взаимоотношениями с потребителями вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2010. № 2. С. 32–39.

10. Темницкий А. Л. Самостоятельность в работе как фактор формирования субъектности рабочих России // Социологические исследования. 2011. № 12. С. 35–43.

11. Устинова К. А. Сфера образования и рынок труда: проблемы рассогласования // Социологические исследования. 2014. № 6. С. 96–103.

12. Федотова Л. Н. Общественное мнение как плацдарм для связей с общественностью. М.: Вест-консалтинг, 2010. 476 с.

*Merenkov A. V., Shavrin V. S.\**

*Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia*

## WHAT SPECIALIST IS IN DEMAND IN THE LABOR MARKET: OPINION OF EMPLOYERS AND STUDENTS

**К e y w o r d s:** young specialist, students, employers, labor market requirements.

The article falls under a research category and aims at unveiling general and peculiar characteristics of students' and employers' views on a young specialist that is in demand at the labor market at present. The reason for preparing this article is the necessity to find out the degree of similarity between the ideas of students and requirements posed by company directors with the aim of improving professional training of young specialists.

Aims and objectives are achieved on the basis of methodology used to study the system of professional orientation determination by the specialization and content of the knowledge, skills and competencies acquired during study from the lecturers as well as by students' own efforts to adapt successfully to modern labor market requirements. Receiving information from different sources about specialist skills desired by employers students organize their practical training themselves. However ideas appearing during study at the university might not coincide with requirements of real-life employers. Therefore we face the need to study and compare opinion of company executives and those who would apply for employment in a couple of years concerning what is in demand at the labor market.

Questionnaires and in-depth interviews allow for obtaining information about most wide – spread ideas on what is essential for a young specialist as seen by both types of respondents as well as explanation of levels of importance of certain indicators measuring the extent to which a young specialist is ready to work in a modern company.

The research shows that there is a partial (about 30 %) overlap of students' ideas and employers' requirements. Students do not fully realize the importance of knowing advanced technologies and equipment used abroad and by national companies; continuous self-study and discipline; ability to work with texts written in foreign languages; possession of profound theoretical knowledge; ability to attract orders for the company. Based on that we suggest substantial changes in the content of the teaching process. It should rely more on inclusion of students starting from the first year into the study of real-life companies where they might come to work, as well as on participation of students in designing and implementing different innovations at the companies.

Further research related to demand for graduates at the labor market might be firstly devoted to formulating more detailed requirements from employers representing different branches of public economy. Secondly it might address the topic of involving individual companies and organizations in implementing more effective methods of upgrading competitiveness of young specialists.

The article describes practical recommendations related to involving students into ongoing activities of the companies and organizations starting from 3<sup>rd</sup> year of study, organizing lectures and workshops conducted by lecturers involved in business and industry. It is necessary to provide students with competencies allowing for finding solutions to practical tasks facing different employers as a result of developing technology, changing work environment. It is suggested to sign agreements with companies allowing students and lecturers provide academic support of all new technologies introduced in the companies in the nearest 3–4 years.

The novelty of the article is firstly in the comparative data covering students' and employers' understanding of what young specialist is in demand at present (2014) at a major industrial region of Middle Urals. Secondly, the article provides recommendations on changing the system of student training by means of their inclusion into real-life challenges related to individual companies and organizations. Study of each discipline should be conducted on the basis of cooperation with certain type of employers. The importance of the article lies in unveiling real challenges faced by universities aiming at upgrading competitiveness of young specialists and making them more adequate to employers' requirements.

\* *Merenkov Anatoliy Vasilievich*, doctor of philosophical sciences, professor, director of department political scientists and to sociology, Ural federal university named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, 19 Mira street; Anatoly.mer@gmail.com.

*Shavrin Vladimir Sergeevich*, candidate of engineering sciences, associate professor, chief of Management of quality and accreditation, Ural federal university named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, 19 Mira street; vs.shavrin@mail.ru.

### References

1. Aleksandrova E. A. *Povyshenie kvalifikatsii kadrov vygodno rabotodatel'nyu* [In-plant training of shots is advantageous to the employer], available at: <http://www.opec.ru/archive/2013/02/1459565.html> (accessed 12.12.2013).
2. Krapivyanskaya S. O., Lerner L. S. *Vybor professii: otsenka gotovnosti shkol'nikov: 9–11 klassy* [Choice of profession: estimation of readiness of schoolchildren: 9–11 classes], Moscow, VAKO, 2009, 160p.
3. *Vysshie professional'nye shkoly – «mladshie brat'ya» universitetov Germanii* [Higher professional schools are "cadets" of universities of Germany], available at: <http://www.de-portal.com/ru/ucება-v-germanii/vysshye-professionalnye-shkoly-germanii.html> (accessed 18.10.2014).
4. Merenkov A. V. *Metodiki formirovaniya u shkol'nikov navykov samoopredeleniya* [Methodologies of forming for the schoolchildren of skills of self-determination], Ekaterinburg, Sokrat, 2006, 184 p.
5. Merenkov A. V. *Chelovek mezhdru kul'turoi proshlogo i budushchego* [Man between the culture of the past and future], *Discussia* [Discussion], 2014, no. 3, pp. 73–74.
6. Merenkov A. V., Sivkova N. I. *Problemy vzaimodeistviya promyshlennykh predpriyatii s vuzami regiona glazami sotsiologa* [Problems of cooperation of industrial enterprises with institutions of higher learning of region by the eyes of sociologist], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2010, no. 2, pp. 68–74.
7. *Portal federal'nykh gosudarstvennykh standartov vysshego obrazovaniya* [Portal of federal state standards of higher education], available at: [www.fgosvo.ru](http://www.fgosvo.ru) (accessed 18.10.2014).
8. «*Ob organizatsii zavodov-vtuzov, a takzhe promyshlennykh predpriyatii i tsekhov pri vysshikh uchebnykh zavedeniyakh*». *Postanovlenie Sovmina SSSR ot 30.12.1959 № 1425* [About the organization of plants technical colleges, and also the industrial enterprises and shops at higher educational institutions, The resolution of Council of ministers of the USSR of 30.12.1959 no. 1425], available at: <http://russia.bestpravo.ru/ussr/data03/tex15991.htm> (accessed 20.10.2014).
9. Salimova T. A., Vatolkina N. Sh. *Tseli i metody upravleniya vzaimootnosheniyami s potrebitelyami vuza* [Aims and management methods by mutual relations with the consumers of institution of higher learning], *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2010, no. 2, pp. 32–39.
10. Temnitskii A. L. *Samostoyatel'nost' v rabote kak faktor formirovaniya sub'ektnosti rabochikh Rossii* [Independence in-process as a factor of forming of subject of workers of Russia], *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological researches], 2011, no. 12, pp. 35–43.
11. Ustinova K. A. *Sfera obrazovaniya i rynek truda: problemy rassoglasovaniya* [Education and labor market: mismatch problems], *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological researches], 2014, no. 6, pp. 96–103.
12. Fedotova L. N. *Obshchestvennoe mnenie kak platsdarm dlya svyazei s obshchestvennost'yu* [Public opinion as place of arms for public relations], Moscow, Vest-konsalting, 2010, 476 p.



# РЕКОМЕНДУЕМ ОПЫТ



**Сидорин А. В., Сидорин В. В.\***

*Московский государственный технический университет радиотехники, электроники и автоматики, Москва, Россия*

## **ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ВУЗА КАК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. ТИПОВАЯ МОДЕЛЬ**

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** университет, общекультурные, социальные, личностные компетенции, корпоративная культура, этический кодекс, типовая модель.

В статье представлены результаты исследования состояния, в котором на сегодняшний день находятся разработка и внедрение в структуру управления вузами этических кодексов как одного из основополагающих документов корпоративной культуры любого образовательного учреждения. Анализ известного опыта создания этических кодексов позволяет сделать вывод, с одной стороны, о их востребованности в качестве регуляторов взаимоотношений всех групп участников образовательного процесса, а с другой – об отсутствии единых подходов и рекомендаций по их формированию.

Цель настоящей работы заключается в разработке типовой модели этического кодекса, которая должна содержать общие, «универсальные» для всех образовательных учреждений поведенческие ориентиры и вместе с тем создавать возможность для разработки на ее основе «персонифицированных» кодексов того или иного вуза, учитывающих все присущие ему особенности.

Для достижения поставленной цели в работе проведен анализ опыта создания этических кодексов в организациях различной направленности, рассмотрены их различные классификационные группы, структура и содержание, цели их создания и решаемые ими задачи, разработана концепция типовой модели этического кодекса вуза, технического университета в частности.

На основании сформулированной концепции и исследования учебно-воспитательного процесса в вузе разработана типовая модель этического кодекса, формализующего основные нормы поведения и взаимоотношений обучающихся, всех категорий сотрудников, предприятий-партнеров и других заинтересованных сторон.

Основной результат работы – типовая модель этического кодекса, позволяющая разрабатывать локальные акты образовательных учреждений, приводя к «общему знаменателю» поведение и отношение к профессиональным обязанностям, а в отдельных случаях и мировоззрение сотрудников с разным уровнем образования, различных социальных, культурных и возрастных групп с учетом особенностей организации, формировать общекультурные, личностные и социальные компетенции выпускников.

Ввиду того что возможности типовой модели этического кодекса ограничиваются функцией регулирования взаимоотношений участников образовательного процесса, представляется целесообразным в развитие работ по формированию корпоративной культуры последующие исследования и разработки ориентировать на такие не менее значимые ее составляющие, как обеспечение социальной ответственности и социальной безопасности всех групп участников образовательного процесса.

Практическая значимость разработанной типовой модели кодекса – возможность формирования вузами корпоративной культуры на основе единого подхода, создание атмосферы управляемости коллектива сотрудников, достижение состояния бесконфликтности, формирование и поддержание привлекательного имиджа вуза во взаимоотношениях с внешней средой, в основе которого – привлекательность поведения и взаимодействия каждого из сотрудников, мотивированная мобилизация всех ресурсов на максимальную самоотдачу сотрудников и обучающихся для достижения общей цели – обеспечения качества образования.

Представленная в статье типовая модель этического кодекса вуза разработана впервые, ее ценность – в заложенном в ее структуру механизме саморазвития, возможности учета изменений в законодательных актах, разработки на ее основе различных по своим целям и задачам внутривузовских кодексов корпоративной этики, учитывающих специфику каждого из них.

---

\* **Сидорин Андрей Викторович** – доктор технических наук, доцент, профессор кафедры психологии и педагогики Московского государственного технического университета радиотехники, электроники и автоматики, Москва, ул. Вернадского, 78; +7 (495) 977-72-96, (916) 010-26-40; A\_Sidorin@mirea.ru.

**Сидорин Виктор Викторович** – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой конструирования и технологии радиоэлектронных средств Московского государственного технического университета радиотехники, электроники и автоматики, Москва, ул. Вернадского, 78; +7 (495) 977-07-10; Sidorin@mirea.ru.



## Введение

Появление в современной российской действительности этических кодексов, или кодексов корпоративной этики, было обусловлено потребностью руководства компаний, организаций, предприятий в формализации и установлении собственных правил взаимоотношений между сотрудниками внутри организаций и установлению единого подхода, принципов и норм во взаимоотношениях их с «внешним» миром – предприятиями, организациями, физическими лицами. В этом смысле этический кодекс как локальный акт дополняет и конкретизирует законодательство, приводит к «общему знаменателю» поведение и отношение к профессиональным обязанностям, а в отдельных случаях – и мировоззрение сотрудников с разным уровнем образования, различных социальных, культурных и возрастных групп с учетом особенностей организации. Цель введения такого внутриорганизационного поведенческого единобразия посредством этического кодекса – обеспечение управляемости коллектива сотрудников, достижение состояния бесконфликтности внутри организации, формирование и поддержание привлекательного имиджа организации во взаимоотношениях с внешней средой, в основе которого привлекательность поведения и взаимодействия каждого из сотрудников и, возможно самое главное, мотивированная мобилизация всех ресурсов на максимальную самоотдачу сотрудников для достижения объединяющих целей организации.

Востребованность этического кодекса как основополагающего документа корпоративной культуры организации обусловлена также потребностью сохранить сформированный и установившийся морально-психологический климат организации в условиях вариативности качественного и количественного состава персонала организации, когда при неизбежной и динамичной в современных социально-экономических условиях текучести кадров утрачиваются возможности поддержания и преемственности традиций организации некоторым ядром относительно постоянных сотрудников – носителей ее устоев и ценностей.

Еще одна из причин своевременности появления этических кодексов как неких внутриорганизационных «конституций» заключается в отсутствии в стране единых формализованных этических, культурных и морально-нравственных норм и правил, исходя из которых можно было бы априори полагать, что человек, принимаемый на работу или в образовательное учреждение (как в качестве студента, так и в качестве

преподавателя), им соответствует. Если учитывать, что даже в условиях общей для всего государства задачи построения коммунистического общества «Моральный кодекс строителя коммунизма» не смог воспитать в масштабах страны «человека нового типа», то при современном плюрализме наделить представителей различных социальных групп совокупностью каких-либо единых общекультурных, морально-этических качеств, отношения к гражданскому долгу и даже к своим профессиональным обязанностям не представляется возможным в принципе. А поскольку стратифицированность по убеждениям, мировоззрению, политическим взглядам, социальным, культурным и поведенческим традициям работающих и потенциальных сотрудников для организации чревата расшатыванием устоев и сложившихся традиций, а в итоге – снижением эффективности ее деятельности, то даже при необходимом «входном контроле» и отборе приемлемых кандидатов требуется последующее формирование из них в большей или меньшей степени «правильных» сотрудников. Идеологическая основа этого формирования – этический кодекс организации.

Известный опыт применения этических кодексов позволяет структурировать и классифицировать их по цели, назначению и области применения в самом общем виде на две группы – *профессиональные* и *корпоративные*. Так называемые профессиональные этические кодексы устанавливают нормы поведения и содержат ряд установок и рекомендаций для представителей профессии или определенной профессиональной группы (инженеров, юристов, врачей и др.), не объединенных формально принадлежностью к той или иной организации, создавая, таким образом, надкорпоративное «пространство» профессионального единства [3, 4, 6, 9, 13, 27]. Корпоративные этические кодексы, напротив, формируют уникальный морально-этический и профессиональный климат, устанавливая свои правила и нормы с целью объединения и сплочения сотрудников различных профессий, уровней образования, различных социальных и возрастных групп для создания атмосферы единства взглядов и отношения к организации всего коллектива в интересах ее процветания, обеспечения эффективности ее деятельности [1, 2, 7, 8, 11, 12, 14, 21, 23, 24].

Относительно немногочисленные представители этических кодексов образовательных учреждений в этой классификации занимают особое, промежуточное место, соединяя в себе по целям, задачам и области распространения подходы и корпоративных, и профессиональных

этических кодексов [5, 10, 22, 25, 28]. Особенность подхода к составлению и применению этических кодексов образовательных учреждений состоит в их двойственном характере. С одной стороны, это организации, объединяющие для осуществления своей миссии сотрудников различных профессий, уровней образования и подготовки, возраста, мировоззрения и требующие ввиду этого создания своего особенного морально-этического «климата», обеспечивающего эффективность всех видов своей деятельности – учебно-воспитательной, научной, инновационной и др. Причем наряду с уникальной корпоративной культурой должна существовать и культура «надкорпоративная», позволяющая соответствовать общепринятым этическим нормам профессионального образовательного сообщества. Другая сторона образовательного учреждения – это обучающиеся, воздействуя на которых корпоративная культура должна сформировать профессионалов с востребованной обществом, рынком труда совокупностью профессиональных, общекультурных, социальных и личностных компетенций, морально-этических принципов. В этом качестве на этический кодекс возлагается особая миссия: инструмента активного воздействия на обучающихся, их вовлечения в образовательные, научно-исследовательские, инновационные, управленческие процессы образовательного учреждения.

Анализ современного состояния «оснащения» вузов этическими кодексами позволяет сделать вывод, во-первых, об их немногочисленности и «внутривузовской» инициативности, обусловившей их появление, а во-вторых – об отсутствии единых подходов к их формированию [5, 10, 22, 25, 26, 28].

В условиях востребованности, с одной стороны, и отсутствия каких-либо общих подходов и рекомендаций к формированию этических кодексов вузов, с другой, целесообразно рассмотреть в качестве типовой модель этического кодекса технического университета, представляющую возможность при разработке этического кодекса того или иного вуза учитывать его уникальность, традиции, ценности, его особенности в целом, а также взаимоотношения всех групп сотрудников как между собой и обучающимися, так и с внешней средой – учредителем, работодателями, предприятиями и организациями.

Этический кодекс, или кодекс университетской этики технического университета, представляет собой совокупность формализованных и документированных основных положений университетской корпоративной культуры. В иерархии системы документов, регламентирующих

деятельность университета, этический кодекс по своей значимости и степени обязательности для выполнения его положений занимает место, следующее за уставом вуза, развивая его положения в части взаимоотношений всех категорий сотрудников и обучающихся, других участников учебно-воспитательного процесса и заинтересованных лиц. Обладая рядом общих характеристик, технические образовательные учреждения, и технические университеты в частности, во многом могут формировать свою корпоративную культуру на основе единых подходов. В связи с этим представляется целесообразным предложить типовую модель этического кодекса, с тем чтобы на ее основе каждый вуз, адаптируя ее к условиям своей деятельности, конкретизируя, дополняя и уточняя, смог разработать собственную, «персонифицированную» версию.

Технический университет, отвечающий современным требованиям образовательного сообщества, объединяет общей целью (подготовка выпускников в интересах различных отраслей промышленности) сотрудников различных категорий и обучающихся различных форм и уровней обучения, а также сотрудников-совместителей, сотрудников базовых кафедр при предприятиях-партнерах. Имея, как правило, многолетние традиции и опыт подготовки кадров для предприятий и организаций различных отраслей промышленности и научных направлений, технический университет является носителем лучших традиций российского инженерного образования, одна из которых – высокий уровень образования на основе высочайшего уровня квалификации профессорско-преподавательского состава (ППС) и соответственно высокого уровня требований к обучающимся и выпускникам. Эффективное средство следования этим традициям и установкам на обеспечение высокого уровня качества образования – университетская культура [5, 10, 22, 25, 26, 28].

Университетская культура – это совокупность общих традиций, ценностей, идей, убеждений, взглядов, принципов, правил, норм, ограничений, сознательно и добровольно принятых и разделяемых всеми сотрудниками и обучающимися университета, объединяющих и сплачивающих их в единый коллектив с общими устремлениями и целями. Университетская культура – это та духовная среда, которую создают и носителями которой являются его сотрудники. Особая атмосфера и духовность университетской культуры – залог преемственности этических норм и нравственных ценностей при смене поколений сотрудников и обучающихся. Университетская



культура – та «атмосфера», в которой морально-психологический климат формирует команду единомышленников, создавая при этом условия для развития индивидуальности, независимости убеждений, взглядов, творческих способностей личности каждого из ее членов.

Университетская культура мобилизует потенциал сотрудников и обучающихся, их творческие ресурсы на выполнение миссии университета, мотивирует сотрудников и обучающихся на обеспечение качества обучения, получение конкурентоспособного образования и устойчивое развитие университета в интересах всех участников учебно-воспитательного процесса и научно-исследовательской деятельности.

### Общие положения

Кодекс университетской этики технического университета (этический кодекс) является сводом норм поведения и правил, сознательно и добровольно принятых и выполняемых всеми категориями сотрудников университета и обучающимися. Этический кодекс является основой для развития университетской культуры и содержит основные ее положения, принципы и нормы поведения и взаимоотношений сотрудников и обучающихся для эффективной мотивации и использования их потенциала и ресурсов. Кодекс университетской этики, как формализованное выражение основных положений университетской культуры, содержит этические, нравственные и поведенческие ориентиры для сотрудников и обучающихся в различных ситуациях: сотрудников всех категорий во взаимоотношениях с коллегами, руководителями и подчиненными, с внешними организациями, преподавателей – с обучающимися, обучающихся – между собой и с преподавателями и др.

Этический кодекс устанавливает модель поведения и систему взаимоотношений сотрудников университета и обучаемых в учебно-воспитательном процессе, при выполнении научных исследований и осуществлении инновационной деятельности, а также руководства, администрации и сотрудников университета при взаимодействии с учредителями, органами государственной власти, общественными организациями, абитуриентами и их родителями, работодателями, организациями и предприятиями-партнерами.

Кодекс университетской этики объединяет сотрудников и обучающихся общими ценностями, стандартами поведения, принципами, подходами и нравственными ориентирами для осуществления миссии университета.

Кодекс университетской этики дополняет и конкретизирует законодательные нормы для регулирования специфических отношений в образовательном учреждении при осуществлении всех видов уставной деятельности и объединяет в себе многолетний опыт, деловой этикет и сформировавшиеся российские и международные деловые и общекультурные традиции, нормы взаимоотношений в академической среде, особенности современной деловой культуры (см. рис.).



### Термины, определения и сокращения

**Технический университет, Университет** – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования.

**Сотрудники Университета** – физические лица, состоящие в трудовых отношениях с Университетом.

**Обучающиеся** – студенты, аспиранты, сотрудники организаций и предприятий, проходящие в Университете повышение квалификации по основным и дополнительным образовательным программам, обучающиеся по программам довузовской подготовки и повышения квалификации.

**Этический кодекс Университета, Кодекс** – свод принципов, ориентиров, правил, норм поведения сотрудников и обучающихся Университета для эффективного осуществления миссии, обеспечения устойчивого развития Университета и качества жизни всех участников образовательной, научно-исследовательской и других видов уставной деятельности Университета.

**АУП** – административно-управленческий персонал.



**ППС** – профессорско-преподавательский состав.

**УВП** – учебно-вспомогательный персонал.

**СМК** – система менеджмента качества.

**СМКО** – система менеджмента качества обучения.

**СМК НИЧ Университета** – система менеджмента качества научно-исследовательской части (НИЧ) Университета.

**Конфликт интересов** – ситуация, в которой личные интересы одного или нескольких сотрудников или обучающихся Университета вступают в противоречие с интересами Университета, выраженными в основополагающих документах: Уставе Университета, Правилах внутреннего распорядка, миссии, политике, целях, стратегическом плане развития, документах системы менеджмента качества, других локальных нормативных актах Университета.

### Область применения и распространения Кодекса

Этический кодекс Университета объединяет общими принципами поведения и этическими нормами интересы и цели Университета и личные интересы сотрудников и обучающихся Университета. Все сотрудники и обучающиеся принимают и следуют Этическому кодексу Университета сознательно и добровольно, воспринимая его как эффективное средство объединения личных и общественных интересов в условиях действующего законодательства при осуществлении учебно-воспитательного процесса и других видов уставной деятельности Университета.

Этический кодекс Университета – основополагающий документ, регулирующий на основе базовых принципов и норм поведения взаимоотношения между сотрудниками Университета, между сотрудниками и обучающимися, между Университетом и учредителем, организациями-партнерами, абитуриентами, выпускниками, работодателями выпускников.

Все виды деятельности, положения и локальные акты Университета разрабатываются, принимаются и актуализируются с учетом Этического кодекса Университета.

### Цели и задачи Этического кодекса

Цель Этического кодекса Университета – установление принципов, правил, норм, стандартов этического поведения сотрудников и обучающихся Университета для активного и эффективного их

участия в осуществлении миссии и обеспечении устойчивого развития Университета.

Задачи Этического кодекса:

- установление принципов, правил, норм, стандартов этического поведения сотрудников и обучающихся Университета на условиях добровольного и сознательного их принятия и следования им, определяющих взаимоотношения между собой сотрудников всех категорий (АУП, ППС, УВП и др.), сотрудников и обучающихся, а также отношения с учредителями, органами государственной власти, общественными организациями, работодателями выпускников, предприятиями и организациями – деловыми партнерами, с образовательными учреждениями начального и среднего образования, вузами-конкурентами;

- гармонизация интересов всех категорий сотрудников и обучаемых с интересами Университета;

- развитие университетской культуры на основе высоких этических норм;

- формирование и укрепление доверительных отношений между руководством и сотрудниками Университета, установление общих принципов для исключения возможности возникновения конфликта интересов;

- сохранение и поддержание традиций и нравственных ценностей Университета, формирование и поддержание духа и состояния преемственности принципов, нравственных устоев и морально-этических норм у сотрудников и выпускников Университета различных возрастных категорий;

- формирование общекультурных, личностных и социальных компетенций у обучающихся в лучших традициях российского инженерного образования, воспитание специалистов-профессионалов, носителей высокой культуры и нравственности, гордящихся Университетом и полученным образованием;

- формирование и развитие у сотрудников Университета чувства ответственности за результаты своей деятельности, за свой вклад в осуществление миссии Университета, творческой активности, объективное восприятие реальности;

- формирование и развитие у обучающихся сознательного и активного отношения к учебно-воспитательному процессу, ответственности и личной заинтересованности в качестве приобретаемого образования, обеспечивающего конкурентоспособность на рынке труда;

- установление принципов и основ взаимоотношений Университета с организациями и предприятиями – деловыми партнерами;

- формирование и укрепление социальной защищенности сотрудников и обучающихся Университета, развитие систем менеджмента социальной ответственности, социальной защиты, безопасности труда и здоровья;

- защита интересов сотрудников и обучающихся Университета, организаций и предприятий-партнеров, работодателей.

Этический кодекс – документальное свидетельство приверженности Университета высоким этическим нормам во взаимоотношениях при выполнении всех видов уставной деятельности.

В основе Кодекса – неукоснительное соблюдение сотрудниками Университета и обучающимися законодательства Российской Федерации и локальных нормативных актов Университета.

### Традиции и ценности Университета

Университет – образовательное учреждение, созданное в интересах подготовки кадрового потенциала для различных отраслей промышленности и научных направлений в условиях взаимодействия с ведущими предприятиями промышленности и организациями науки. Подготовленные выпускники Университета – активные участники создания лучших образцов техники, научных разработок.

Высокое качество образования выпускников Университета для наукоемких отраслей промышленности обусловлено традициями инженерного образования, сложившимися в ведущих технических вузах России и получивших дальнейшее развитие в Университете. Основные из них:

- высокий уровень подготовки на основе требований к профессиональным, общекультурным, социальным и личностным качествам выпускника Университета, отвечающих потребностям государства, общества, рынка труда;

- профессионализм профессорско-преподавательского состава, качество обучения, требовательность и ответственность за результаты своей деятельности, основанные на активном участии в научно-исследовательской и практической деятельности и использовании их результатов в образовательном процессе;

- подготовка специалистов, способных к саморазвитию, актуализации компетенций и самостоятельному освоению смежных областей знаний на протяжении всей профессиональной деятельности;

- высокий уровень подготовки выпускников по базовым дисциплинам, включая математику, физику, химию, иностранный язык, информатику и др., обеспечивающий возможность освоения

и практического применения знаний, умений, навыков по специальным дисциплинам в широком спектре направлений профессиональной подготовки;

- ответственность Университета за востребованность и конкурентоспособность выпускников на рынке труда;

- подготовка специалистов по различным направлениям с широким спектром возможностей в практической деятельности и адаптации к различным социально-политическим и экономическим условиям и жизненным обстоятельствам;

- применение современных образовательных технологий и постоянная их актуализация, поиск и использование современной научно-исследовательской и технологической базы для формирования навыков и умений обучаемых в условиях практической подготовки на предприятиях и в организациях;

- преемственность традиций, передаваемых в процессе подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации в аспирантуре и докторантуре Университета;

- атмосфера взаимопонимания, уважения, доброжелательности, взаимопомощи, дружелюбия, открытости, преданности своей профессии и Университету, объединяющая общими устремлениями и интересами всех сотрудников Университета в единый коллектив;

- доброжелательное и одновременно требовательное отношение к обучаемым, партнерское взаимодействие в научно-исследовательской и практической деятельности;

- цели и задачи Университета – удовлетворение совокупности интересов учредителя, работодателей, каждого из его сотрудников и обучающихся Университета;

- приоритет интересов коллектива Университета.

### Этические принципы Университета

- Приоритет законности в профессиональной, социальной и личностной сферах деятельности, в отношении и оценке деятельности Университета и его роли в стране и обществе.

- Активность в образовательной, научной и инновационной деятельности, в оценивании и использовании их результатов.

- Отношение к образовательной, научной и инновационной деятельности, к оценке их результатов и последствий с позиции этики, морали и нравственности профессионального академического сообщества.

- Преданность профессии и Университету.



- Профессиональный, культурный и морально-нравственный потенциал – учебно-воспитательному процессу и научно-исследовательской деятельности.

- Верность традициям и приоритет ценностей российского инженерного образования.

- Преемственность принципов, убеждений, взглядов и морально-нравственных норм.

- Социальная ответственность и социальная защищенность на основе законности.

- Взаимное уважение и доверие сотрудников Университета.

- Приверженность общим ценностям и целям.

- Ответственность, честность и порядочность сотрудников и администрации Университета на персональном, профессиональном, университетском и социальном уровнях как условие принадлежности к академическому сообществу.

- Сотрудничество с предприятиями, организациями, социальными институтами, разделяющими взгляды, убеждения и принципы Университета и достойными Университета.

- Сбалансированное развитие Университета общими усилиями сотрудников и администрации.

- Личная репутация каждого сотрудника – показатель состояния морального и нравственного климата в Университете, индикатор репутации Университета.

- Общность и единство морально-этических норм сотрудников – условие качества учебно-воспитательной, научно-исследовательской и других видов деятельности Университета.

- Партнерство сотрудников и обучающихся Университета в достижении общей цели – качества образования.

- Культурное и нравственное развитие сотрудников и обучающихся – основа формирования бренда и укрепления престижа Университета, его исключительности, неповторимости, невоспроизводимости качеств в других условиях, другими сотрудниками.

- Осознанное добровольное принятие и выполнение принятых обязательств каждым обучающимся и сотрудником Университета как члена коллектива, объединенного общей целью – учебно-воспитательной и научно-исследовательской деятельностью, развитием Университета.

- Индивидуальность, независимость убеждений, взглядов в сочетании с приоритетом общественных ценностей и целей.

- Отдача профессионального опыта, знаний, умений, навыков, творческих способностей каждого из сотрудников Университета образовательной и научно-исследовательской деятельности.

- Свобода и добровольность принятия этических норм, сознательное следование им, передача их обучаемым и их распространение в Университете и вне его пределов.

- Коллегиальность, взвешенность, согласованность и компетентность принятия решений, стратегически важных для Университета.

- Доверительность в отношениях сотрудников Университета на основе убежденности в высокой ответственности за результаты профессиональной учебной и научной деятельности.

- Сознательность и добровольность принятия необходимых, целесообразно обусловленных ограничений сотрудниками и обучаемыми Университета в поведении, в образовательном процессе, в научных исследованиях, во взаимодействии с внешними организациями.

- Нетерпимость к проявлениям недобросовестности во всех видах деятельности сотрудников и обучающихся Университета: в учебно-воспитательном процессе, научно-исследовательской деятельности, недопустимость плагиата, фальсификации и фабрикация результатов научной деятельности, нарушения прав интеллектуальной собственности в различных проявлениях, включая заимствование, так называемое почетное авторство и т. д.

- Нетерпимость к проявлениям дискриминации, нарушениям законодательства, моральных, нравственных и этических норм академического сообщества.

- Равенство всех сотрудников Университета в исполнении этических норм.

### **Общие принципы и морально-этические нормы как основа взаимоотношений в Университете**

Основа взаимоотношений сотрудников и обучающихся в Университете – понимание и приверженность общности цели, понимание роли каждой из категорий сотрудников, места и значения каждого из сотрудников в учебно-воспитательном процессе, научных исследованиях, других видах деятельности.

Сотрудники Университета – самая ценная его составляющая. Профессионализм, культурный уровень, преданность Университету, делу образования и науки профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала, сотрудников других категорий, верность традициям и этическим принципам – условие успешности во всех направлениях деятельности Университета.

Основополагающие принципы во взаимоотношениях сотрудников:



- осознание и чувство гордости за принадлежность к коллективу сотрудников Университета;
- взаимное уважение, доверие, открытое и доброжелательное отношение, внешнее выражение и проявление которого – в приветствии друг друга при встрече в Университете;

- ответственность каждого сотрудника за коллектив и всего коллектива за каждого сотрудника;

- творческое взаимодействие в каждой из категорий сотрудников и между отдельными категориями;

- лидерство лучших в каждой из категорий сотрудников на основе объективного признания, оценки и заимствования достижений;

- корректность, тактичность, вежливость и взаимопомощь;

- неравнодушие, активность, инициативность во всех видах деятельности;

- бесконфликтность в отношениях и в разрешении разногласий.

Обучающиеся – потребители знаний, умений, навыков, профессионализма, опыта и культурных традиций и одновременно субъект преобразования в учебно-воспитательном процессе в выпускника – компетентного специалиста.

Отношение в Университете к обучающимся основано на следующих принципах:

- студенты и аспиранты, другие категории обучающихся – активные участники образовательной и научной деятельности, заинтересованные в получении образования, удовлетворяющего их творческие потребности и способности, обеспечивающего их конкурентоспособность на рынке труда;

- образование – на основе актуальной информации, профессионализма и опыта преподавателей, современных эффективных образовательных технологий;

- доброжелательность, объективность, беспристрастность;

- восприятие студентов как партнеров в деле освоения профессии, сотрудников, последователей и преемников в перспективе.

Внешнее проявление высоких качеств ППС, следование этическим принципам академического сообщества и технической интеллигенции, соответствие высоким морально-этическим нормам – в поведении, внешнем виде и одежде.

Поведение сотрудников и обучающихся характеризуют: достоинство, взаимная вежливость, предупредительность, уважение к окружающим, сотрудникам других организаций, преподавателей к обучаемым, их родителям и родственникам,

другим заинтересованным лицам, посетителям, руководству, подчиненным. В общении сотрудники и обучающиеся пользуются литературным языком, не употребляют жаргонную и ненормативную лексику, не допускают повышенных интонаций, излишней эмоциональности и жестикологии. Преподаватели и сотрудники общаются между собой непосредственно и по телефону в служебных помещениях, не используя в этих целях коридоры и места общего пользования.

Стиль одежды преподавателей и сотрудников других категорий – деловой, исключая как излишне торжественный вариант вечерней одежды, соответствующий обстановке официальных приемов, праздничных и развлекательных мероприятий, так и чрезмерно вольный и уместный в обстановке отдыха вне условий и ситуации профессиональной деятельности, в частности – спортивную одежду в образовательном процессе и научно-исследовательской деятельности. Исключением является проведение занятий по физической подготовке и спортивных мероприятий. При этом присутствие в спортивной одежде как преподавателей, так и обучающихся ограничивается местами проведения спортивных мероприятий.

Недопустимо для сотрудников и обучающихся мужского пола нахождение в помещениях Университета в головном уборе.

Недопустимо присутствие в Университете сотрудников и обучающихся в шортах, майках, осенней и зимней верхней одежде.

### **Этические принципы административно-управленческого персонала**

Этические принципы АУП Университета обусловлены особенностью его роли и спецификой деятельности в образовательном процессе, научных исследованиях, в управлении Университетом при выполнении других видов работ и состоят в следующем:

- приоритет законности и общечеловеческих ценностей во всех видах деятельности, поведении, в профессиональной деятельности и в социальной сфере;

- служение Университету, его сотрудникам и обучаемым, обеспечение максимальной эффективности качества в образовательной, научной и других видах деятельности;

- преданность делу укрепления позиции Университета в российской системе образования и в международном образовательном пространстве;

- открытость и отчетность перед руководством, учредителем, сотрудниками и обучающимися Университета;
- приоритет интересов сотрудников и обучающихся Университета, обеспечение и развитие деятельности по обеспечению профессиональной безопасности и здоровья сотрудников и обучающихся, социальной ответственности и социальной защищенности и безопасности;
- ответственность перед руководством и сотрудниками Университета за результаты своей деятельности.

### **Этические принципы и нормы профессорско-преподавательского состава Университета**

Профессорско-преподавательский состав Университета – воплощение, носитель и пример лучших профессиональных, культурных и нравственных качеств. Соответствие им – условие принадлежности к категории профессорско-преподавательского состава Университета и академического сообщества. Активная позиция представителей ППС – в соблюдении правил трудовой и учебной дисциплины, воспитании личным примером у обучающихся дисциплинированности, ответственности, бережного отношения к имуществу Университета, чувства преданности Университету, поддержании и укреплении его престижа.

Каждый преподаватель Университета – олицетворение, носитель и эталон профессиональных качеств, высокой духовности, культуры и нравственности, традиций и ценностей Университета.

Преподаватель – активный участник процесса формирования профессиональных, социальных и общекультурных компетенций обучающихся.

Преподаватель в Университете – участник одновременно различных видов деятельности: учебно-воспитательной, научно-исследовательской, инновационной, рекламной, маркетинговой, коммерческой, административно-управленческой.

В каждом из видов деятельности, различающихся правилами, нормами, характером взаимоотношений, качественным составом участников, преподаватель Университета руководствуется следующими этическими принципами и нормами:

- неукоснительное соблюдение законодательства и нормативных актов Университета;
- обеспечение высокого качества обучения, научно-исследовательской и других видов деятельности;
- уважение к личности партнеров в каждом процессе – к коллегам, обучаемым, подчиненным,

соисполнителям и руководителям, внешним организациям;

- полная отдача профессионального и культурного потенциала образовательному процессу и обучаемым;
- субординация во взаимоотношениях;
- ответственность за результаты всех видов деятельности;
- ответственность за жизнь и здоровье обучающихся и подчиненных;
- объективность и беспристрастность в оценке результатов образовательной деятельности;
- равенство подхода и отношения к обучаемым в сочетании с учетом индивидуальных особенностей обучающихся;
- постоянное саморазвитие, совершенствование своего профессионального и культурного уровня;
- соответствие профессиональному, социальному и культурному имиджу преподавателя Университета в рабочей обстановке и в быту;
- воплощение в себе, воспитание у обучающихся и распространение в процессе взаимодействия с партнерами в различных видах деятельности чувства гордости за Университет;
- восприятие и терпимость к конструктивной критике;
- поддержание авторитета ППС Университета;
- недопустимость негативных оценок и обсуждения других преподавателей с обучающимися;
- корректность и доброжелательность во взаимоотношениях с обучающимися, их родителями, коллегами, другими сотрудниками Университета;
- тактичность во взаимоотношениях с обучающимися при выявлении и обнаружении несоответствий в их подготовке и отношении к учебно-воспитательному процессу;
- уважительное отношение к мнению обучающихся в образовательном процессе, а также к позиции и убеждениям партнеров с другой стороны во всех других видах деятельности;
- уважение и ненарушение авторских прав и интеллектуальной собственности;
- недопустимость коррупции и любых ее проявлений;
- обеспечение достоверности, информативности и полноты предоставляемой информации о своей профессиональной деятельности по обеспечению качества образовательного процесса;
- формирование и распространение позитивного морально-психологического климата в образовательном процессе;
- единство делового стиля взаимоотношений в среде ППС;



- анализ и конструктивное восприятие критических замечаний в свой адрес по вопросам профессиональной деятельности и поведения;

- профессиональная и личная ответственность за результаты своей деятельности и поведения перед коллегами – сотрудниками кафедры, факультета, Университета, общества – внешней средой;

- ответственность за качество обучения и формирования профессиональных, общекультурных, личностных и социальных качеств у выпускников, соответствующих требованиям принадлежности к профессиональному сообществу технической интеллигенции;

- ответственность за охрану жизни и здоровья обучающихся;

- преданность Университету, служению образованию и науке, повышению культурного уровня в стране;

- обеспечение и поддержание высокого профессионализма, постоянное повышение уровня своих теоретических знаний, практических навыков, педагогического мастерства;

- поддержание и развитие в себе высокой культуры и порядочности как в их носителе и распространителе;

- личная, социальная, профессиональная и корпоративная ответственность;

- добросовестность в выполнении обязанностей, активность и неравнодушие;

- служение нравственному и культурному воспитанию обучающихся;

- нетерпимость к проявлениям не порядочности, коррупционным явлениям, нарушениям законности, правил поведения и взаимоотношений в Университете;

- уважение к коллегам, сотрудникам других категорий и обучающимся Университета;

- объективность, принципиальность, высокая требовательность в сочетании с доброжелательностью и предупредительностью.

Для преподавателя Университета недопустимо:

- унижение личного достоинства коллег и обучающихся;

- использование ненормативной лексики;

- высокомерное, грубое и фамильярное отношение к сотрудникам и обучающимся;

- публичное обсуждение личной жизни сотрудников и обучающихся Университета;

- появление в Университете в нетрезвом виде, нарушение Трудового кодекса, устава Университета, правил внутреннего распорядка, коллективного и личного трудового договора;

- установление неформальных отношений с обучающимися Университета, включая принятие

от них подарков и других вознаграждений в любом виде, в том числе за консультации, дополнительные занятия, результаты экзаменов, зачетов, лабораторных и курсовых работ, проектов, выпускных квалификационных работ и других видов профессиональной деятельности;

- отвлечение от выполнения своих обязанностей в учебно-воспитательном процессе, в частности ведение телефонных и других разговоров во время проведения занятий;

- необъективное, предвзятое отношение к обучающимся.

### Принципы и нормы взаимоотношений преподавателей и обучающихся

Взаимоотношения преподавателей и обучаемых основаны на следующих принципах и нормах поведения.

Преподаватель для обучающихся – носитель знаний, навыков, умений, профессиональных и личностных компетенций, академической культуры, воплощающий в себе лучшие традиции интеллигенции и передающий их обучаемым с целью получения ими конкурентоспособного образования.

Обучающийся для преподавателя – заинтересованный «потребитель» знаний, навыков, умений, профессиональных и личностных компетенций, академической культуры, активный участник учебно-воспитательного процесса, преемник профессиональных и корпоративных ценностей Университета;

Взаимное доверие, порядочность, общность этических принципов – основа решения спорных вопросов и преодоления конфликта интересов в формате «преподаватель – заведующий кафедрой – декан факультета / директор института – проректор – ректор».

В основе взаимоотношений преподавателей и обучающихся:

- уважение преподавателя к личности обучающихся;

- отзывчивость, открытость, доброжелательность в отношениях;

- бескорыстное выполнение своих профессиональных обязанностей;

- исключение как высокомерного, пренебрежительного, так и фамильярного стиля в общении с обучающимися;

- беспристрастность, объективность, неангажированность.

Отношение обучающихся к преподавателю в Университете основано на следующих принципах, положениях и нормах:



- уважение к преподавателю как к старшему по статусу, возрасту и социальному положению;
- преподаватель – носитель знаний, опыта, умений, навыков, компетенций, посвятивший себя образовательной деятельности и передающий их обучающимся;
- удовлетворенность преподавателя результатами своей деятельности – в полном и адекватном восприятии и усвоении обучаемыми отдаваемых им знаний, опыта, умений, навыков;
- преподаватель в динамике смены этапов образовательного процесса – наставник, старший коллега, партнер, предшественник, передающий традиции, профессиональный и культурный потенциал продолжателям своего дела;
- выполнение рекомендаций и требований преподавателя, в основе которых – стремление к наиболее высокой эффективности формирования профессиональных и культурных компетенций у обучающихся, – основа и залог успеха в получении качественного конкурентоспособного образования.

В поведении обучающихся, отношениях с коллегами и преподавателями Университета недопустимы:

- оскорбительные замечания, выкрики, насмешки, грубость в общении, унижение личного достоинства;
- грубое и фамильярное отношение к коллегам, сотрудникам и преподавателям Университета;
- различные формы выражения и проявления личных взаимоотношений, не связанных с учебно-воспитательным процессом;
- публичное обсуждение личной жизни коллег и сотрудников Университета;
- появление в Университете в нетрезвом виде, курение, нарушение Трудового кодекса, устава Университета, правил внутреннего распорядка;
- попытки установления неформальных отношений с сотрудниками и преподавателями Университета, провоцирующие принятие подарков, других видов вознаграждений, в том числе за консультации, дополнительные занятия, результаты экзаменов, зачетов, лабораторных и курсовых работ, проектов, выпускных квалификационных работ и других видов деятельности в образовательном процессе;
- ведение телефонных и других разговоров во время проведения занятий;
- появление в Университете в вызывающей экстравагантной одежде, с излишне ярким макияжем, украшениями и драгоценностями;
- демонстрация материального превосходства, достатка и обеспеченности;

- вандализм в отношении оборудования и имущества Университета, нарушение порядка и чистоты;
- нарушение принципов здорового образа жизни, отказ от их утверждения и распространения в среде обучаемых;
- курение, употребление спиртных напитков и наркотических веществ;
- сквернословие, грубость, бестактность и фамильярность, использование жаргонных выражений и ненормативной лексики, неадекватное реагирование на замечания администрации, сотрудников и преподавателей Университета.

### **Взаимоотношения профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала**

В основе взаимоотношений профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала – сознание взаимной потребности в достижении общей цели – обеспечения качества учебно-воспитательного процесса. Организация, руководство, управление, выполнение основных этапов и ответственность за качество результатов в этом процессе возлагается на профессорско-преподавательский состав.

Учебно-вспомогательный персонал выполняет работы по сопровождению учебного процесса, участвуя в организации и выполнении практических занятий, лабораторных, научно-исследовательских и других видов работ под руководством преподавателя, следуя его указаниям и рекомендациям.

В основе взаимоотношений профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала – следующие принципы:

- исполнительская дисциплина;
- взаимное уважение, доверие и ответственность за результаты совместно выполняемого общего дела – образовательного процесса, научных исследований и других видов работ;
- отношение УВП к преподавателю как к руководителю, старшему по должности, независимо от возраста и стажа работы;
- ответственность УВП перед преподавателем за результаты своей работы в учебно-воспитательном процессе, научных исследованиях, других видах деятельности;
- отношение преподавателя к сотруднику категории УВП как к руководимому в совместно выполняемом процессе и отвечающему перед руководством кафедры, факультета, Университета за результаты совместной работы.

## **Принципы и нормы во взаимоотношениях с родителями и родственниками обучающихся, другими заинтересованными лицами**

Взаимоотношения сотрудников и преподавателей с родителями и родственниками обучающихся основаны на соблюдении законности, взаимной заинтересованности и партнерском взаимодействии в достижении общей цели – качественном образовании обучающихся, обеспечивающем выпускнику удовлетворение потребностей в получении образования, востребованность и конкурентоспособность на рынке труда.

Университет, родители и родственники обучающихся – союзники и партнеры в образовательном процессе. Цель, объединяющая интересы Университета, обучающихся, их родителей, родственников и других заинтересованных лиц, достигается совместными усилиями Университета, обучающихся, их родителей и других заинтересованных лиц. В этом процессе Университет обеспечивает качество учебно-воспитательного процесса, а родители, родственники и другие заинтересованные лица содействуют и обеспечивают необходимые условия для эффективного осуществления образовательного процесса, формирования у выпускников соответствующих направлению подготовки профессиональных и общекультурных компетенций.

Исходя из этого, взаимоотношения с родителями и родственниками обучающихся регламентируются следующими принципами:

- взаимное уважение и понимание интересов, возможностей, прав и обязанностей;
- взаимное доверие, открытость, честность и взаимопомощь на основе приоритета законности;
- соблюдение положений и требований локальных нормативных актов Университета в достижении объединяющей цели – предоставлении и получении качественного образования;
- взаимное информирование о проведении образовательного процесса и его результатах;
- ответственность Университета перед обучающимися, родителями, родственникам и другими заинтересованными лицами за качество образования;
- ответственность родителей, родственников и других заинтересованных лиц за эффективность участия в образовательном процессе и качество его результатов.

Недопустимым во взаимоотношениях сотрудников Университета с родителями, родственниками обучающихся и другими заинтересованными

лицами является установление неформальных отношений, принятие подарков, других видов вознаграждений, в том числе за консультации, дополнительные занятия, результаты экзаменов, зачетов, лабораторных и курсовых работ, проектов, выпускных квалификационных работ и других видов деятельности в образовательном процессе.

## **Взаимоотношения с органами власти, внешними организациями и их представителями**

Университет, его сотрудники и обучаемые взаимодействуют с учредителем, органами государственной власти, общественными организациями на основе приоритета законности и следующих принципов, положений и норм:

- порядочность, честность, доброжелательность и открытость в отношениях сотрудников и обучающихся Университета на официальном и личном уровне;
- поддержание и укрепление престижа и авторитета Университета, его сотрудников и обучающихся, распространение информации о достижениях Университета, качестве образования и научных исследований;
- сознание важности и содействие таким видам деятельности, как помощь в трудоустройстве выпускников, благотворительность, волонтерство, донорство, обеспечение и поддержание общественного порядка и безопасности;
- популяризация во взаимодействии с внешними организациями, в обществе и студенческой среде необходимости и целесообразности соблюдения этических норм настоящего кодекса;
- поддержание активной гражданской позиции, патриотизма, морально-нравственных основ поведения в Университете и в общественной жизни, во взаимодействии с внешними организациями;
- предотвращение обучающимися неэтичного поведения других студентов, осуждение неэтичных поступков и других проявлений непорядочности и аморального и безнравственного поведения в Университете и в обществе.

## **Ответственность и санкции за нарушение Этического кодекса**

Настоящий Этический кодекс – основа взаимоотношений в Университете и соблюдения этических принципов, норм и правил. Положения настоящего Кодекса обязательны для соблюдения всеми сотрудниками и обучающимися Университета.



Сотрудники Университета и обучающиеся обязаны знать и соблюдать Этический кодекс Университета. Незнание или непонимание положений Этического кодекса, его принципов и этических норм не является оправданием их неэтичного поведения.

Распространение, развитие и соблюдение принципов и этических норм в Университете обеспечивает Комиссия Университета по этике.

Комиссия по этике формируется решением ученого совета Университета.

При возникновении конфликта интересов, сложных в разрешении этических ситуаций во взаимоотношениях сотрудников и обучаемых, отношений с внешними организациями их рассмотрение возлагается на Комиссию по этике.

Положение о Комиссии по этике утверждается ученым советом Университета.

Комиссия по этике рассматривает и анализирует обращения сотрудников, и обучаемых по вопросам нарушений в сфере этики отношений и поведения, отклонения от норм морали и ответственности и в случае подтверждения фактов нарушения правил Этического кодекса выносит общественное порицание, а также в случаях грубого и неоднократного нарушения настоящего Кодекса, несовместимого с поведением сотрудника, преподавателя и обучаемого, вносит предложение в руководство вуза о невозобновлении трудового договора с сотрудниками и принятии соответствующих санкций по отношению к обучаемым.

### Порядок принятия, пересмотра и внесения изменений в Этический кодекс Университета

Принятие Этического кодекса, внесение в него дополнений и изменений осуществляется на основании решения ученого совета Университета.

Изменения и дополнения в настоящий Этический кодекс могут вноситься по предложениям сотрудников и обучаемых Университета.

### Заключение

Представленная типовая модель кодекса университетской этики по своему значению и роли является (помимо других, обозначенных выше применений) идеологической основой воспитательной деятельности в вузе, имеющей целью формирование общекультурных, социальных и личностных компетенций выпускников [15–20, 28]. В общей системе менеджмента университета этический кодекс по своей значимости сравним

с руководством по качеству – основополагающим документом в системе менеджмента качества образования, определяющим состав процессов образовательной деятельности. Подобно руководству по качеству этический кодекс является программным документом, но в воспитательной деятельности с обучающимися. Достижение поставленных целей в воспитательной деятельности предполагает дальнейшее развитие положений кодекса, их трансформацию в совокупность процедур и процессов, выполняемых и оцениваемых по соответствующей совокупности показателей эффективности и результативности.

### Список литературы

1. *Абрамова С. Г., Костенчук И. А.* О понятии «корпоративная культура». М., 1999. 171 с.
2. *Албастова Л. Н.* Технология эффективного менеджмента. М.: ПРИОР, 1998. 288 с.
3. *Богданова М.* Моральный кодекс бизнесменов // Япония сегодня. 1997. № 6. С. 32.
4. *Бочаров А. В.* Нужен ли преподавателям университета профессиональный этический кодекс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.klio.tsu.ru/codex.htm>.
5. Дальневосточный государственный университет путей сообщения. Этический кодекс студентов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dvgups.ru/mf-help/e-k-s>.
6. *Дугина О.* Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом. 2000. № 12. С. 8–12.
7. *Зрелов П., Шихирев П., Ратникова Г.* О национальной программе «Российская деловая культура» // Служба персонала. 1998. № 9. С. 12–16.
8. *Иванова С.* Корпоративная культура – эффективное средство мотивации сотрудников // Служба персонала. 1998. № 9. С. 8–11.
9. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 100 с.
10. Кодекс корпоративной этики Северного государственного медицинского университета [Электронный ресурс]. URL: [http://www.nsmu.ru/general/docs/korp\\_ietika.pdf](http://www.nsmu.ru/general/docs/korp_ietika.pdf).
11. Корпоративная культура Intel [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm>.
12. Корпоративная культура в практике бизнеса: символы и образы [Электронный ресурс]. URL: <http://executive.ru/publications/aspects/>
13. Российский банк развития регионов. Этический кодекс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.vbrr.ru/upload/docs/kodeks\\_01.PDF](http://www.vbrr.ru/upload/docs/kodeks_01.PDF).
14. *Самарцева О. К.* Организационная культура предприятия [Электронный ресурс]. URL: [http://ipmconsult.ru/conferences/doclad\\_personal.php](http://ipmconsult.ru/conferences/doclad_personal.php).
15. *Сидорин А. В.* Система формирования кадрового потенциала высокотехнологичных отраслей промышленности на основе кластерного подхода [Электронный ресурс] // Наукоедение : интернет-журнал. 2012. № 4 (13). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/3evn412.pdf>.
16. *Сидорин А. В.* Система формирования кадрового потенциала для наукоемких высокотехнологичных отраслей промышленности: монография. Б. м.: Нобель-пресс, 2012. 333 с.





17. Сидорин А. В. Требования к компетенциям специалистов для обеспечения конкурентоспособности организации с инновационной стратегией развития // Сб. докладов Междунар. науч.-метод. конф. «Управление качеством инженерного образования и инновационные образовательные технологии», 28–30 окт. 2008 г.: в 2 ч. М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. Ч. 1. С. 210–215.

18. Сидорин А. В., Сидорин В. В. Модели и методы обеспечения и гарантии качества подготовки кадрового потенциала для новой индустриализации // Материалы Междунар. науч.-техн. конф. «Фундаментальные проблемы ра-диоэлектронного приборостроения», 3–6 декабря 2013, г. Москва. Ч. 6. М.: МИРЭА, 2013. С. 105–109.

19. Сидорин А. В., Сидорин В. В. Системный проблемно-ориентированный подход к формированию компетенций специалистов для высокотехнологичных наукоемких производств // Материалы Междунар. науч.-техн. конф. «Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения», 3–6 декабря 2013, г. Москва. Ч. 6. М.: МИРЭА, 2013. С. 125–130.

20. Сидорин В. В. Процессный подход к формированию компетенций специалистов для предприятий оборонно-промышленного комплекса в учебно-научном инновационном кластере // Вестник качества. 2013. № 1. С. 20–31.

21. Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001. 13 с.

22. Тугуз Э. М., Ляушева С. А. Этический кодекс университета как ресурс социализации студентов // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2013. Вып. № 4 (130). С. 24–32.

23. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 36 с.

24. Шихурев П. Н. Хороший климат в коллективе становится стратегическим ресурсом компании // Финансовые известия. 2001. № 69. 9 июля. С. 14–16.

25. Этический кодекс Адыгейского государственного университета [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pandia.ru/text/78/245/842.php>.

26. Этический кодекс образовательного учреждения [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--302-5cd3cgu2f.xn--p1ai/doc/kodeks.pdf>.

27. Этический кодекс психолога [Электронный ресурс]. URL: <http://xn--n1abc.xn--p1ai/гпо/documentation/ethics.php>.

28. Этический кодекс университета / под ред. В. И. Бакштановского, Н. Н. Карнаухова. Тюмень: НИИ ПЭ, 2009. 264 с. (Ведомости. Вып. 34).

*Sidorin A. V., Sidorin V. V.\**

*Moscow State Technical University of Radioengineering, Electronics and Automation, Moscow, Russia*

## THE CODE OF ETHICS OF THE UNIVERSITY AS THE BASIS OF CORPORATE CULTURE OF TECHNICAL UNIVERSITY. STANDARD MODEL

**Key words:** university, cultural, social, individual competencies, corporate culture, code of ethics, basic model.

The article presents results of the research on contemporary state of design and implementation of codes of ethics into university management structure as one of cornerstone documents of each educational institution's corporate culture. Analysis of existing code of ethics introduction experience allows for making the following conclusions: there is a demand for such thing as a regulating mechanism for the interaction between all participating parties on the one hand, but on the other hand there are no unified recommendations on and approaches to their design.

The aim of this work is to formulate a typical model of code of ethics that would include general "universal" behavioral recommendations for all educational institutions and at the same time serve as a starting point for "personified" codes of ethics for individual educational institutions taking into consideration their peculiar features.

In order to achieve the sated goal the authors analyze experience of creating codes of ethics in organizations of different type, looking into different types, structures, content, aims and objectives. A concept of a standard model of code of ethics has been developed for a higher educational institution on the example of a technical university.

On the basis of the formulated concept and analysis of teaching and didactic process at the higher educational institution the authors have designed a basic mode of a code of ethics that would formalize main behavioral norms and communication between trainees, lecturers, staff, partners and other stakeholders.

The main result of the research is a basic model of a code of ethics allowing for creating local norms for educational institutions, regulating attitude to professional duties and sometimes outlook of staff members with different educational level, social, cultural background that takes into consideration peculiar characteristics of the institution. Such model is also useful in forming cultural, personal and social competencies of graduates.

As the use of basic model of a code of ethics is limited by the function of regulating relations between the educational process participants it is suggested to pay attention to such aspects as social responsibility and security for all the educational process participants in future works devoted to the topic of forming corporate culture.

\* *Sidorin Andrey Viktorovich*, doctor of sciences, Moscow State Technical University of Radioengineering, Electronics and Automation, Moscow, Russia, 78 Vernadsky avenue; +7 (495) 977-72-96; A\_Sidorin@mirea.ru.

*Sidorin Viktor Viktorovich*, doctor of sciences, professor, Moscow State Technical University of Radioengineering, Electronics and Automation, Moscow, Russia, 78 Vernadsky avenue; +7 (495) 977-07-10; Sidorin@mirea.ru.

Practical importance of the formulated basic model of a code of ethics is that it allows for forming corporate culture on the basis of a unified approach, creating manageable staff, achieving no-conflict state, forming and supporting attractive image of the institution based on positive behavior and communication of each staff member. It also helps in mobilizing all resources of lecturers and trainees with the aim of achieving high quality of education.

The basic model of a code of ethics presented in the article is new. Its value lies in built-in mechanism of self-development, adapting to changes in legislation, transformation into tailored corporate codes of ethics for institutions with different tasks and aims.

### References

1. Abramova S. G., Kostenchuk I. A. *O ponyatii "korporativnaya kul'tura"* [On the Concept of 'Corporate Culture'], Moscow, PRIOR, 2008, 422 p.
2. Albastova L. N. *Tekhnologiya effektivnogo menedzhmenta* [Effective Management's Technology], Moscow, PRIOR, 1998, 288 p.
3. Bogdanova M. *Moral'nyi kodeks biznesmenov* [Moral code of business], *Yaponiya segodnya* [Japan Today], 2007, no. 6, p. 32.
4. Bocharov A. V. *Nuzhen li prepodavatelyam universiteta professional'nyi eticheskii kodeks* [Do faculty members need a professional code of ethics], available at: <http://www.klio.tsu.ru/codex.htm>.
5. *Dal'nevostochnyi gosudarstvennyi universitet putei soobshcheniya. Eticheskii kodeks studentov* [Far Eastern State University of Railways. Students' code of ethics], available at: <http://www.dvgups.ru/mf-help/e-k-s>.
6. Dugina O. *Korporativnaya kul'tura i organizatsionnye izmeneniya* [Corporate culture and organizational change], *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2000, no. 12, pp. 8–12.
7. Zrel'ov P., Shikhirev P., Ratnikova G. *O natsional'noi programme «Rossiiskaya delovaya kul'tura»* [On the national program "Russian Business Culture"], *Sluzhba personala* [Office staff], 1998, no. 9, pp. 12–16.
8. Ivanova S. *Korporativnaya kul'tura – effektivnoe sredstvo motivatsii sotrudnikov* [Corporate culture as an effective means of motivating employees], *Sluzhba personala*, [Office staff], 1998, no. 9, pp. 8–11.
9. Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosis and Culture Change], Saint-Petersburg, Piter, 2001, 100 p.
10. *Kodeks korporativnoi etiki Severnogo gosudarstvennogo meditsinskogo universiteta* [The Code of Ethics of the Northern State Medical University], available at: [http://www.nsmu.ru/general/docs/korp\\_ietika.pdf](http://www.nsmu.ru/general/docs/korp_ietika.pdf).
11. *Korporativnaya kul'tura Intel* [Corporate Culture Intel], available at: <http://www.mtel.ru/mtel/30th/cn71898c.htm>.
12. *Korporativnaya kul'tura v praktike biznesa: simvol'y i obrazy* [Corporate culture in business practice: symbols and images], available at: <http://executive.ru/publications/aspects>.
13. *Rossiiskii bank razvitiya regionov. Eticheskii kodeks* [The Russian Regional Development Bank. Code of Ethics], available at: [http://www.vbrr.ru/upload/docs/kodeks\\_01.PDF](http://www.vbrr.ru/upload/docs/kodeks_01.PDF).
14. Samartseva O. K. *Organizatsionnaya kul'tura predpriyatiya* [The organizational culture of the enterprise], available at: [http://ipmconsult.ru/conferences/doclad\\_personal.php](http://ipmconsult.ru/conferences/doclad_personal.php).
15. Sidorin A. V. *Sistema formirovaniya kadrovogo potentsiala vysokotekhnologichnykh otraslei promyshlennosti na osnove klaster'nogo podkhoda* [The system of formation of personnel potential of high-tech industries based on the cluster approach], *Naukovedenie* [Science of Science], 2012, no. 4 (13), available at: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf>.
16. Sidorin A. V. *Sistema formirovaniya kadrovogo potentsiala dlya naukoemkikh vysokotekhnologichnykh otraslei promyshlennosti* [The System of Formation of Human Resources for Knowledge-Intensive High-Tech Industries], Moscow, Nobel'-press, 2012, 333 p.
17. Sidorin A. V. *Trebovaniya k kompetentsiyam spetsialistov dlya obespecheniya konkurentosposobnosti organizatsii s innovatsionnoi strategiei razvitiya* [Requirements for the competence of specialists to ensure the competitiveness of the organization with an innovative development strategy], *Sbornik dokladov Mezhdunarodnoi nauchno-metodicheskoi konferentsii "Upravlenie kachestvom inzhener'nogo obrazovaniya i innovatsionnye obrazovatel'nye tekhnologii"* [International scientific-methodical conference "Quality management of engineering education and innovative educational technologies"], Moscow, MSTU im. Bauman, 2008, vol. 1, pp. 210–215.
18. Sidorin A. V., Sidorin V. V. *Modeli i metody obespecheniya i garantii kachestva podgotovki kadrovogo potentsiala dlya novoi industrializatsii* [Models and methods and quality assurance training of personnel for the new industrialization], *Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii "Fundamental'nye problemy radioelektron'nogo priborostroeniya"* [International scientific and engineering conference "Fundamental problems of radioelectronic instrument"], Moscow, 2013, part 6, pp. 105–109.
19. Sidorin A. V., Sidorin V. V. *Sistemnyi problemno-orientirovannyi podkhod k formirovaniyu kompetentsii spetsialistov dlya vysokotekhnologichnykh naukoemkikh proizvodstv* [Systematic problem-oriented approach to building competencies specialists for high-tech knowledge-intensive industries], *Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii Fundamental'nye problemy radioelektron'nogo priborostroeniya*, [International scientific and engineering conference "Fundamental problems of radio-electronic instrument"], Moscow, 2013, part 6, pp. 125–130.
20. Sidorin V. V. *Protsessnyi podkhod k formirovaniyu kompetentsii spetsialistov dlya predpriyatiya oboronno-promyshlennogo kompleksa v uchebno-nauchnom innovatsionnom klaster'e* [The process approach to the formation of competence of specialists for industrial military complex in the educational and scientific innovation cluster], *Vestnik kachestva* [Bulletin quality], 2013, no. 1, pp. 20–31.
21. Spivak V. A. *Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika* [Corporate Culture: Theory and Practice], Saint Petersburg, Piter, 2001, 13 p.
22. Tuguz Je. M., Lyausheva S. A. *Eticheskii kodeks universiteta kak resurs sotsializatsii studentov* [The Code of Ethics of the University as a resource for students' socialization], *Vestnik Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedenie: filozofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kul'turologiya* [Bulletin of Adyge State University. Ser. 1: Regional Studies: philosophy, history, sociology, law, political science, cultural studies], 2013, no. 4 (130), pp. 24–32.

23. Shein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership], Saint-Petersburg, Piter, 2002, 36 p.

24. Shikhirev P. N. Khoroshii klimat v kollektive stanovitsya strategicheskim resursom kompanii [A good climate in the team is becoming a strategic resource company], *Finansovye izvestiya* [Financial News], 2001, no. 69, pp. 14–16.

25. *Eticheskii kodeks Adygeiskogo gosudarstvennogo universiteta* [Code of Ethics Adyghe State University], available at: <http://www.pandia.ru/text/78/245/842.php>.

26. *Eticheskii kodeks obrazovatel'nogo uchrezhdeniya* [The Code of Ethics of the educational institution], available at: <http://xn--302-5cd3cgu2f.xn--p1ai/doc/kodeks.pdf>.

27. *Eticheskii kodeks psikhologa* [Code of Ethics Psychologist], available at: <http://xn--n1abc.xn--p1ai/rpo/documentation/ethics.php>.

28. Bakshtanovskii V. I., Karnaukhov N. N. (eds.). *Eticheskii kodeks universiteta* [The University's Code of Ethics], Tyumen, 2009, 264 p.





Университетское управление: практика и анализ  
2015. № 1 (95)

Партнеры:

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Кемеровский государственный университет  
Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)  
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского (НИУ)  
Новосибирский государственный технический университет (НИУ)  
Петрозаводский государственный университет  
Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (НИУ)  
Томский государственный университет (НИУ)  
Тюменский государственный университет  
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина  
Уральский государственный экономический университет  
Учебный центр подготовки руководителей  
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»  
Южный федеральный университет

Главный редактор *А. К. Клюев*  
Подписной индекс в каталоге Роспечати № 46431  
Стоимость одного экземпляра — 900 руб.



Редактор и корректор  
*Н. В. Шевченко*

Дизайн выпуска  
*А. И. Тропин*

Компьютерная верстка  
*В. В. Таскаев*

Журнал зарегистрирован в Уральском межрегиональном территориальном управлении  
Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.  
ПИ № 11-0463 от 27 ноября 2000 г.

Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51, к. 243.  
Тел. /факс.: (343) 371-10-03, 371-56-04

E-mail: [umj.university@gmail.com](mailto:umj.university@gmail.com)

Электронная версия журнала: <http://umj.ru>

© Дизайн выпуска – А. И. Тропин, 2015

Подписано в печать 10.02.2015 г.  
Формат 60x84 1/8. Уч.-изд. л. 15,0. Тираж 200 экз. Заказ № 113.

Отпечатано в типографии ИПЦ УрФУ  
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4

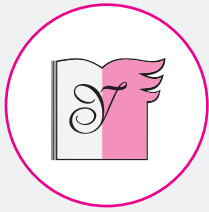
## ПРИОБРЕТЕНИЕ ЖУРНАЛА В 2015 ГОДУ

Заказ журнала	Стоимость, руб.		Способ оплаты
	1 экз.	6 экз.	
<p><b>Журнал (твердая копия):</b>                      1) по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы», подписной индекс издания № 46431;                      2) в редакции журнала:                      – по почте: 620083,                      г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51                      – по факсу: (343) 3711003                      – по электронной почте:                      umj.university@gmail.com</p>	<b>900</b>	<b>5400</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата в почтовых отделениях по каталогу Роспечати «Газеты. Журналы», подписной индекс № 46431</li> <li>• Оплата на сайте: <a href="http://www.presscafe.ru/Subs/?RubricID=23&amp;letter=Y">http://www.presscafe.ru/Subs/?RubricID=23&amp;letter=Y</a></li> <li>• Оплата через банк по выставленному счету</li> <li>• Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard <a href="http://umj.usu.ru/pub/inside/32/">http://umj.usu.ru/pub/inside/32/</a></li> </ul>
<p><b>Журнал (pdf-file):</b>                      в редакции журнала:                      – по почте: 620083,                      г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51                      – по факсу: (343) 3711003                      – по электронной почте:                      umj.university@gmail.com</p>	<b>300</b>	<b>1800</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата через банк по выставленному счету</li> <li>• Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard <a href="http://umj.usu.ru/pub/inside/32/">http://umj.usu.ru/pub/inside/32/</a></li> </ul>
<p><b>Отдельная статья (pdf-file):</b>                      в редакции журнала:                      – по почте: 620083,                      г. Екатеринбург, пр. Ленина, 51                      – по факсу: (343) 3711003                      – по электронной почте:                      umj.university@gmail.com</p>	<b>100</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата через банк по выставленному счету</li> <li>• Оплата на сайте журнала банковской картой: Visa / MasterCard <a href="http://umj.usu.ru/pub/inside/32/">http://umj.usu.ru/pub/inside/32/</a></li> </ul>

При приобретении журнала через редколлегию нужно подать заявку, в которой указать плательщика, почтовый адрес для отправки журнала, а также количество экземпляров журнала.

На основании заявки вам будет выставлен счет.

Авторы могут приобрести журнал в количестве 3 экземпляров по **льготной цене 1800 руб.** или меньшее количество по обычной цене. Электронную версию (pdf-file) авторы получают бесплатно на свой адрес электронной почты.



## УНИВЕРСИТЕТСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРАКТИКА И АНАЛИЗ

Журнал «Университетское управление: практика и анализ» является изданием, адресованным руководителям российских вузов, и распространяется как по государственным, так и негосударственным вузам России. Журнал публикует материалы по актуальным проблемам управления вузами, представляет лучшие практики управления, информирует о программах и проектах в области университетского менеджмента. Авторами журнала являются практические работники, руководители вузов, специалисты в области университетского управления, представители органов власти. Журнал включен Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ в перечень ведущих научных журналов. Публикации в журнале бесплатны для всех категорий авторов.

### Банковские реквизиты журнала:

Журнал «Университетское управление»  
ИНН 6670035271, КПП 667001001  
Р/сч 40703810463040000067  
в ПАО КБ «УБРИР»  
г. Екатеринбург  
Кор/сч 30101810900000000795  
БИК 046577795

### Публикации

Основная тематика, поддерживаемая журналом:

- Стратегическое управление университетами.
- Управление качеством образования.
- Финансовый менеджмент в вузе.
- Управление персоналом в вузе.
- Информационные технологии в управлении вузом.
- Маркетинг образования и т.д.

К сотрудничеству приглашаются руководители вузов и системы управления образованием, специалисты и исследователи в области менеджмента образования, докторанты, аспиранты, преподаватели вузов.

Для публикации статьи в журнале необходимо представить **материал в электронном виде**, объемом до 1,5 авторских листов (1 а.л. = 40 тыс. знаков с пробелами); **реферат к статье**, объемом до 400 слов, **ключевые слова**; **сведения об авторе** (ученая степень, звание, должность, место работы, адрес организации координаты: рабочий телефон, электронная почта, почтовый адрес) на русском и английском языках; **библиографический список**; **список литературы** на латинице (раздел «References»).

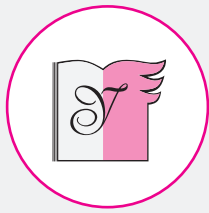
Редакция может публиковать статьи в порядке обсуждения, не разделяя точки зрения авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Авторы опубликованных статей несут ответственность за точность приведенных фактов, статистических данных, собственных имен и прочих сведений, а также за содержание материалов, не подлежащих открытой публикации.

Подробную информацию о требованиях к оформлению статей можно прочитать на сайте журнала: [www.umj.ru](http://www.umj.ru)

### Адрес редакции:

620083, г. Екатеринбург, ул. Ленина, 51.  
Тел./факс: (343) 371-10-03, 371-56-04.  
E-mail: [umj.university@gmail.com](mailto:umj.university@gmail.com)  
[www.umj.ru](http://www.umj.ru)





# UNIVERSITY MANAGEMENT: PRACTICE AND ANALYSIS

Journal «**University management: practice and analysis**» is a Russian edition, which is addressed to academy leaders and distributes to more than 750 state and non-governmental institutes of higher education all over Russia. The journal publishes materials on topical problems of university management, presents advanced experience on university management, informs about the programs and projects in the sphere of university management.

The authors of the journal are practical workers, academy leaders, specialists in the sphere of university management and public agents.

The journal is inscribed by the Supreme Certifying Commission of Ministry General and Professional Education into a list of leading scientific journals that are published in Russia and where publications of the main scientific results of doctoral thesis are permitted.

Publications in journal are free for all kinds of authors.

## Publications

Main issues supported by the journal:

- Strategic university management.
- Education quality management.
- Financial management in the university.
- Staff management at the university.
- Informational technologies in university management.
- Educational marketing.

For cooperation the journal invites academy and education control system leaders, specialists and researches in the sphere of university management, persons working for doctor's degree, postgraduates, lectures.

For publishing an article in the journal it is necessary to tender **material in the form of electronic document** in the volume of not more than 10 typed pages in A4 demy; **summary** of an article not more than 400 words, **keywords; information about the author** (academic degree, academic status, place of employment, business telephone number, e-mail address, postal business address), by Russian and English; **bibliographic references**.

The Editorial Board may publish articles for discussion, without sharing the author's views. Manuscripts are neither returned nor reviewed. The author is responsible for ensuring authenticity of economic and statistical data, facts, quotations, proper names and other information made use of in the article, as well as for the absence of data not subject to open publication.

More detailed information about article presentation can be found at journal website [www.umj.ru](http://www.umj.ru)

## Subscription

For taking out a subscription it is necessary to send an application pointing out return postal address as well as a copy of a payment draft. Please send the following items to the address of the Editorial Board.

### Journal Bank data:

Individual tax number 6670035271  
Journal «University management»  
Dollar settlement account 40703810463040000067  
To Branch of UBRD, PJSC of Ekaterinburg  
Correspondent account 30101810900000000795  
Bank identification code 046577795

### Editorial Board address:

620083, Ekaterinburg, Lenina street, 51.  
Tel. /fax.: +7 (343) 371-10-03, 371-56-04  
E-mail: [umj.university@gmail.com](mailto:umj.university@gmail.com)  
[www.umj.ru](http://www.umj.ru)