

УДК 378.33

Назарова И.Б. Кадровые стратегии российских вузов-лидеров: планы и реализация / И.Б. Назарова. – М., 2011. – 80 с. (Экономика высшей школы: Аналитические обзоры по основным направлениям развития высшего образования / ФИРО; Вып. 6).

Одно из основных направлений модернизации образования в России – создание системы управления человеческими ресурсами, которая предполагает установление социальных и личностных приоритетов в реализации комплекса мероприятий по формированию коллектива вуза в кратко- и среднесрочной перспективе. Университеты ставят цель обеспечить максимальную отдачу от инвестиций в персонал на основе мотивации каждого работника на достижение целей организации; создания и развития объективной и эффективной системы оценки личного вклада каждого работника.

Научно-методический обзор адресован специалистам высшей школы, занимающимся вопросами формирования и развития кадрового потенциала вуза.

УДК 378.33

Ответственные за выпуск:
д-р пед. наук профессор В.И. Блинов
канд. социол. наук М.В. Артамонова

ISSN 0235–6937

© ФИРО, 2011

© Назарова И.Б., 2011

Аналитический обзор одобрен Редакционным советом
ФИРО и рекомендован к изданию

ЭКОНОМИКА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

Выпуск 6

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ ВУЗОВ-ЛИДЕРОВ: ПЛАНЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ

Инна Борисовна Назарова, д-р экон. наук, директор Аналитического центра дирекции программы развития Национального исследовательского университета Высшей школы экономики (НИУ ВШЭ), ведущий научный сотрудник Института социально-экономических проблем народонаселения РАН

Редактор М.В. Угольникова
Корректор Н.А. Возненко
Компьютерная верстка Г.М. Ганюшкиной

Подписано в печать 15.06.11
Бум. офс. Печать на ризографе. Гарнитура Таймс
Формат 60х90/16. Усл. п.л. 5,0
Тираж 249 экз. Заказ №

Федеральный институт развития образования
(ФИРО)
125319, Москва, ул. Черняховского, д. 9
Оригинал-макет подготовлен в ФГУ ФИРО
Отпечатано в отделе оперативной полиграфии ФГУ ФИРО
111024, Москва, Е-24, ул. 3-я Кабельная, д. 1

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

**АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОБЗОРЫ
ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ РАЗВИТИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Выпуск 6

ЭКОНОМИКА ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ

**КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ
ВУЗОВ-ЛИДЕРОВ: ПЛАНЫ И РЕАЛИЗАЦИЯ**

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Политику в сфере высшего образования в России демонстрирует и в значительной мере определяет появление университетов с новым статусом. В 2006 г. были отобраны первые 17 инновационных университетов, в 2007 г. – 40, которые получили право реализовывать собственные инновационные образовательные программы.

Затем статус уникальных научно-образовательных комплексов получили ведущие классические университеты – Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (МГУ) и Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), было создано 7 федеральных университетов (ФУ), 29 университетов получили статус национального исследовательского университета (НИУ).

Вузы, которые являются лидерами российского образования, объединились в Ассоциацию ведущих университетов страны, призванную сыграть решающую роль в повышении качества

и модернизации образования в России, возрождении аспирантуры и развитии науки, предотвращении «утечки мозгов»¹.

Основными целями создания федеральных и национальных университетов, согласно мнению экспертов и информации, сопровождающей конкурсную документацию, являются вывод российского образования и науки на мировой уровень, развитие системы высшего профессионального образования, укрепление связей учреждений высшего образования с экономикой и социальной сферой, создание и внедрение инновационных услуг и разработок.

К целям федерального университета относятся формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала в федеральных округах, обеспечение программ социально-экономического развития территорий и регионов квалифицированными кадрами, интегрированное кадровое и научное обеспечение масштабных проектов и программ федерального и / или регионального уровня², подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров³.

В качестве стратегической миссии национального исследовательского университета обозначено содействие динамичному развитию научно-технологического комплекса страны и обеспечение его необходимыми кадровыми ресурсами⁴.

¹ Создана Ассоциация ведущих университетов России. URL: <http://kreml.org/news/245892286>.

² Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов. URL: (http://univer.academy.ru/Documents/Концепция_создания_и_господдержки_развития_ФУ.pdf).

³ Создание новых университетов в федеральных округах. URL: <http://mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/>.

⁴ Основные сведения об университетах можно получить из имеющейся на корпоративном портале информации, в том числе из программы развития учебного заведения, интервью сотрудников и экспертных материалов. Программы развития национальных исследовательских университетов и федеральных государственных университетов с показателями эффективности использовались в качестве аналитических материалов, размещены на портале «Российское образование». URL: <http://www.edu.ru/>.

Цели национально-исследовательского университета связаны с развитием и коммерциализацией в Российской Федерации высоких технологий, развитием научно-технологического комплекса страны и обеспечением его необходимыми человеческими ресурсами, сбалансированными по численности, направлениям подготовки, квалификационной и возрастной структуре с учетом темпов их обновления и прогнозируемых структурных преобразований в науке и экономике. К целям также относятся способность взять на себя ответственность за сохранение и развитие кадрового потенциала науки, своевременное планирование и обеспечение ресурсами расходов на подготовку и переподготовку кадров⁵.

Первая группа вузов работает на обеспечение регионов (федеральных округов) необходимыми ресурсами, которые способно предоставить высшее учебное заведение. Вторая – на развитие научного потенциала региона и страны. В остальном, и это логично, задачи университетов существенно пересекаются, соответствуя целям, направленным на развитие как внешней, так и внутренней среды вуза.

Стратегическая цель большинства университетов, обозначенная в программе развития, также связана с вышеперечисленными задачами – подготовкой кадров, развитием образовательной и научной деятельности, выводом России в глобальное пространство. Достижение целей невозможно без высокого кадрового потенциала университета, его обновления и развития на всех этапах и в связи с большинством мероприятий реализации программы развития университета. Поэтому для достижения стратегической цели в качестве одной из задач у большинства вузов так или иначе обозначена необходимость развития потенциала научно-педагогических, административно-управленческих работников, инженерного и обслуживающего персонала.

Одна из стратегических задач НИУ и федеральных университетов звучит, как правило, так: «Развитие кадрового потенциа-

⁵ Национальные исследовательские университеты. URL: <http://mon.gov.ru/pro/niu/>.

ла» (формирование, восполнение, создание, наращивание, совершенствование). У части университетов в названии стратегической задачи есть расширение, поясняющее, за счет чего будет происходить данное развитие, например: «системное развитие студенческого и научно-педагогического сообществ» (стратегия МГУ).

Программы развития Национального исследовательского Иркутского государственного технического университета (ИрГТУ), Национального исследовательского технологического университета (МИСиС), НИУ Новосибирского государственного университета (НГУ), НИУ Южно-Уральского государственного университета (ЮУрГУ) нацелены не просто на решение кадрового вопроса на всех уровнях, а на создание комплексной системы управления человеческими ресурсами организации, признавая тем самым их экономическую полезность и социальную ценность.

Принципы развития человеческого капитала используют в реализации кадровой политики и другие российские вузы, например Московский государственный институт МИД России (МГИМО)⁶. Создание системы управления человеческими ресурсами предполагает установление социальных и личностных приоритетов в реализации комплекса мероприятий по формированию в кратко- и среднесрочной перспективе коллектива вуза. Университеты ставят цель обеспечить максимальную отдачу от инвестиций в персонал на основе комплексной мотивации каждого работника на достижение целей организации, создания и развития объективной и эффективной системы оценки личного вклада каждого работника.

На развитие высокого профессионального уровня сотрудников российских вузов направлены и остальные основные перспективные задачи: развитие образовательной деятельности, науки, инфраструктуры и системы управления.

Университеты с богатыми традициями развития образовательной и научной деятельности в программных документах указывают на необходимость внедрения инноваций, подчеркивая при

⁶Кадровая политика МГИМО. URL: <http://www.mgimo.ru/hr/policy/index.phtml>.

этом важность продолжения традиций, обеспечения преемственности поколений в науке и образовании, формирования профессорско-преподавательского состава (ППС) с ориентацией на сохранение и дальнейшее развитие научных школ на принципах сочетания преподавательской и исследовательской деятельности. Признают важность создания условий для реализации профессионального и творческого потенциала сотрудников, гарантируют обеспечение социальной защищенности работников и развитие позитивной социальной среды в университете, улучшают систему материального стимулирования деятельности сотрудников.

Вузы берут высокие обязательства в сфере научных исследований и разработок, стремятся сохранить и сформировать состав ведущих специалистов, привлекаемых к педагогической деятельности, как, например, Национальный исследовательский университет Московский государственный институт электронной техники (МИЭТ).

Программные документы университетов в разделе о текущем состоянии и заделе вуза содержат информацию о достижениях вуза, значительном стартовом потенциале. Федеральные и национальные исследовательские университеты, обосновывая выбор направлений развития, ссылаются на значительный научный задел, деятельность признанных научных школ, на эффект от внедрения научных разработок. Уровень кадрового ресурса исследовательского или федерального университета уже достаточно высок. В программах развития университеты характеризуют кадровый состав как позволяющий готовить специалистов, востребованных на рынке труда, и производить научную продукцию, конкурентоспособную на российском и международном рынках.

Это дает основание предполагать возможность развития университета по многим показателям со значительным отрывом от «обычных» вузов, способность существенно влиять на инновационное развитие России, обеспечить национальную безопасность страны, повысить конкурентоспособность российской науки и образования на глобальных рынках знаний и технологий.

ХАРАКТЕРИСТИКА И СТРУКТУРА КАДРОВОГО СОСТАВА УНИВЕРСИТЕТА

С целью обоснования необходимости получения статуса федерального или национального университета в программных документах подчеркивается, что вуз будет лидером в глобальном образовательном пространстве. Например, в программе развития Южного федерального университета (ЮФУ) отмечено: «Глобальной стратегической целью Программы является создание национального университета мирового уровня, способного оказать существенное влияние на инновационное развитие ФО и России, повышение ее национальной безопасности и конкурентоспособности на глобальных рынках знаний и технологий»⁷.

Вместе с тем в адрес профессорско-преподавательских кадров российских вузов направлено достаточно критики со стороны экспертного сообщества, подчеркивающего несоответствие ППС университету мирового класса:

- *низкий балл по результатам ЕГЭ*, прежде всего в университеты инженерного профиля;
- *отток способных выпускников* в бизнес;
- *отсутствие на практике конкурса преподавателей*: как правило, конкурсы на замещение должности формальны и в них участвует один преподаватель;
- *старение кадров*: «...несбалансированность профессорско-преподавательского состава по профессиональным качествам и возрастным показателям затруднит модернизацию научно-образовательной сферы и широкое развитие инновационной деятельности»⁸;
- *консерватизм*: «... присутствие на ключевых постах в университете большого числа носителей традиционной, не нацеленной на действие в конкурентной среде академической культу-

⁷ Программа развития Южного федерального университета на 2007–2010 гг. 10.05.2007. (<http://pressa.rsu.ru/ztn/ufu/pr.doc>).

⁸ Проект программы развития Казанского (Приволжского) федерального университета К(П) ФУ был размещен для обсуждения на корпоративном портале: <http://www.ksu.ru/news/2010/prog170610a.doc>.

ры, свойственные значительной части коллектива консервативные представления ... осложнят проведение необходимых организационных изменений»⁹;

– *недостаточный профессионализм*: преподаватели различных специальностей определяют научный уровень своего вуза ниже мировых стандартов в силу ряда причин, среди которых недостаток высококвалифицированных специалистов, отсутствие должного стимулирования труда преподавателей [5];

– *недостаток знаний и умений*: незнание английского языка, низкая публикационная активность в международных рецензируемых журналах;

– *низкий уровень диссертационных работ*: эксперты отмечают, что только в единичных случаях работа по подготовке кандидатов наук заслуживает высокой оценки, качество диссертаций в ряде научных отраслей снижается [1].

Опыт работы первых федеральных университетов также показал невозможность реализации мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала: не был решен вопрос о выделении университетам средств на достойную оплату труда работников, привлечение ведущих специалистов из других вузов, научных центров, талантливой молодежи [4]. Многие из этих мероприятий намечено реализовать и в программах развития университетов, в отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет». Таким вузам средства были выделены на пять основных направлений деятельности: приобретение учебно-лабораторного и научного оборудования, повышение квалификации и профессиональной переподготовки научно-педагогических работников (НПР), создание учебных программ, развитие информационных ресурсов, совершенствование системы управления качеством образования и научных исследований. Российским вузам, не получившим значительной под-

⁹ Проект ПР К(П)ФУ был размещен для общественного обсуждения на корпоративном портале Казанского государственного университета (www.ksu.ru).

держки от государства, будет ещё сложнее решать проблемы, связанные с повышением качества кадрового состава.

КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ

Кадровые стратегии вузов России в значительной степени определяются критериальными значениями показателей государственной аккредитации, используемыми при установлении вида высшего учебного заведения. Все вузы, претендовавшие на тот или иной статус (федерального или исследовательского университета), должны были являться университетами, и, следовательно, выполнять аккредитационные требования.

В штате университета должно состоять не менее 50% преподавателей, в большинстве университетов в штате состоит порядка 70%. Например, кадровый потенциал подразделений МГУ (профессорско-преподавательский персонал) составляет 5923 чел., из них штатные сотрудники – 4784 чел. (81%)¹⁰.

В соответствии с изменениями в федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг. доля исследователей в возрасте 30–39 лет в общей численности исследователей должна составлять от 13,6 до 14%, доля исследователей в возрасте 30–39 лет в общей численности исследователей в секторе высшего образования – от 20,5 до 21%, доля ППС государственных и муниципальных вузов в возрасте до 39 лет (включительно) в общей численности ППС – в пределах 39 – 40%.

На момент подачи заявок на конкурс программ развития университетов, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет», в 2009 г. (1-я волна) и 2010 г. (2-я волна), когда данные были наиболее приближены к реальным, доля НПП и инженерно-технического персонала возрастных категорий от 30 до 49 лет в среднем составляла 36–37% (медиана – 33%) (табл. 1).

¹⁰ См.: <http://www.msu.ru/science/2009/sci-staff2.html>.

Таблица 1

Доля НПР и инженерно-технического персонала в возрасте от 30 до 49 лет в НИУ, %

| Статистика | 2009 г., 1-я волна | 2010 г., 2-я волна | 2010 г., 1,2-я волна | 2011 г., 1,2-я волна | 2014 г., 1,2-я волна | 2018 г., 1,2-я волна | 2019 г., 2-я волна |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | n=12 | n=15 | n=27 | n=27 | n=27 | n=27 | n=12 |
| Минимум | 25,8 (МАИ) | 23,3 (МГСУ) | 23,3 (МГСУ) | 25,0 (МГСУ) | 29,0 (РГУ нефти и газа) | 33,5 (РГУ нефти и газа) | 35,0 (РГУ нефти и газа) |
| Максимум | 55,0 (СПбГТИ) | 55,1 (КГТУ) | 57,0 (СПбГУ- ИТМО) | 58,0 (СПбГТИ) | 62,0 (СПбГТИ) | 70,0 (СПбГТИ) | 61,3 (СПбГУ- ИТМО) |
| Среднее | 36,2 | 37,3 | 37,4 | 37,6 | 42,6 | 47,5 | 47,3 |
| Медиана | 33,2 | 36,0 | 36,0 | 36,5 | 42,0 | 47,0 | 48,0 |
| Стат. отклонение | 9,6 | 8,6 | 8,9 | 9,3 | 8,2 | 8,2 | 6,8 |

Университеты ставят перед собой задачу омолодить кадровый состав, но возможности и планы у национальных исследовательских университетов разные. Самая малая доля сотрудников в данной возрастной категории – в МГСУ – 23,3% (см. табл. 1). В Российском государственном университете нефти и газа им. И.М. Губкина (РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина) данный показатель к 2019 г. будет составлять лишь 35,0%; максимальное значение – в 2018 г. в Национальном исследовательском университете информационных технологий, механики и оптики Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики (СПбГУ ИТМО) – 70,0%.

В Северном (Арктическом) федеральном университете (С(А)ФУ) доля НПР и инженерно-технического персонала в возрасте от 30 до 49 лет в общей численности научно-педагогических работников и научно-технического персонала университета в 2010 г. составила 55% и в 2020 г. должна достичь 75%. Таким образом, на долю сотрудников в возрасте до 30 лет и от 50 лет и старше останется 25%.

В соответствии с аккредитационными показателями доля преподавателей с учеными степенями и/или званиями в университете должна составлять не менее 60%, докторов наук и/или профессоров – не менее 10%¹¹. В соответствии с федеральной целевой программой доля ППС высшей научной квалификации (кандидаты и доктора наук) в общей численности ППС государственных и муниципальных вузов к 2013 г. должна составить 63–64%. Этот же показатель является одним из оценочных критериев эффективности реализации программ развития НИУ – «доля преподавателей с учеными степенями и (или) званиями». В большинстве НИУ такой показатель в среднем составлял 68,8% (медиана – 68,5%), но в ряде вузов не дотягивал до аккредитационных (табл. 2). Вместе с тем есть университеты, где этот показатель достаточно высок.

¹¹ Приказ от 29.06. 2000 г. № 1965 «Об утверждении перечня показателей государственной аккредитации и критериальных значений показателей, используемых при установлении вида высшего учебного заведения» (с изм., согл. приказам Минобразования РФ от 08.11.2000 № 3207, от 22.10.2001 № 3414).

Таблица 2

Доля преподавателей с учеными степенями и (или) званиями в НИУ, %

| Статистика | 2009 г., 1-я волна | 2010 г., 2-я волна | 2010 г., 1,2-я волна | 2011 г., 1,2-я волна | 2014 г., 1,2-я волна | 2018 г., 1,2-я волна | 2019 г., 2-я волна |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | n=12 | n=15 | n=27 | n=27 | n=27 | n=27 | n=12 |
| Минимум | 58,0 (ВШЭ) | 56,0 (ИрГТУ) | 56,0 (ИрГТУ) | 58,0 (ВШЭ, ИрГТУ) | 63,0 (ВШЭ) | 67,0 (ВШЭ, ЮУрГУ) | 68,0 (ЮУрГУ) |
| Максимум | 80,6 (СПбГТИ) | 82,0 (РГМУ) | 82,0 (РГМУ) | 82,7 (РГМУ) | 85,0 (РГМУ, СПбГТИ) | 88,4 (РГМУ) | 89,7 (РГМУ) |
| Среднее | 68,8 | 68,4 | 68,9 | 69,2 | 72,7 | 76,5 | 77,3 |
| Медиана | 68,5 | 69,2 | 69,2 | 69,0 | 73,0 | 75,0 | 77,0 |
| Стат. отклонение | 5,5 | 6,8 | 6,1 | 6,1 | 5,6 | 5,1 | 5,3 |

В 2009 г. в СПбГГИ было около 80% преподавателей с учеными степенями и/или званиями. В перспективе каждый университет наметил увеличение данного показателя. Так, в Российском государственном медицинском университете им. Н.И. Пирогова – НИУ (РГМУ) – в 2019 г. показатель должен составлять 89,7%, что является максимальным плановым значением. В РГМУ вопрос омоложения кадров будет решаться не только путем приема на работу молодых сотрудников, но и за счет снижения показателя средней продолжительности работы сотрудников.

В итоге этот показатель должен стабилизироваться на достаточно высоком уровне, что, по мнению разработчиков программы развития, обеспечит сохранение преимущества научной и образовательной школ университета. В наибольшей степени процесс омоложения должен затронуть состав руководителей среднего звена, с предпочтением специалистам, работающим в университете «со студенческой скамьи».

В программе МИСиС подробно расписаны планы в отношении структуры ППС: преподавательскую деятельность в университете будут осуществлять 35% профессоров, 20% доцентов, 20% преподавателей и 25% ассистентов, при этом не менее 33% преподавателей будут вести также научную или проектную деятельность. В частности, такой качественный состав позволит к 2017 г. университету стать центром фундаментальных исследований мирового уровня.

В С(А)ФУ доля научно-педагогических работников с ученой степенью и/или званием в общей численности научно-педагогических кадров университета в 2010 г. в соответствии с плановыми показателями составляла 64,3%, к 2020 г. она должна достичь 70%.

Национальный исследовательский Белгородский государственный университет (БелГУ) рассматривает установление баланса кадровой структуры не через количественные, а качественные составляющие – достижение оптимального соотношения числа преподавателей старшего поколения, имеющих большой опыт работы, и

молодых преподавателей для обеспечения преемственности в развитии научно-образовательного и инновационного потенциала.

Университеты планируют не только омоложение собственного кадрового состава, но и решение кадровой проблемы научных учреждений региона. В программе развития НГУ подчеркивается роль вуза в подготовке кадров для учреждений региональных центров Сибирского отделения РАН, территориальных отделений отраслевых академий, институтов и системы ВПО, где средний возраст научных сотрудников также высок.

Еще одна характеристика научно-педагогических работников университета – опыт работы (стажировки) в ведущих мировых научных и университетских центрах (табл. 3). Вузы создают систему обеспечения мобильности сотрудников и студентов, включая программы академических обменов и стажировок за рубежом, что позволяет увеличить долю аспирантов и НПП, имеющих опыт практической работы или прошедших стажировки в ведущих мировых научных и университетских центрах.

В Казанском государственном техническом университете им. А.Н.Туполева (КГТУ-КАИ) доля таких сотрудников составляет только десятую часть процента, в Санкт-Петербургском государственном горном институте им. Г.В. Плеханова (технический университет) (СПбГГИ) – треть (35%).

Число профессоров МИСиС, имеющих опыт преподавания в ведущих мировых университетских центрах или ведущих промышленных компаниях, составит не менее 19% общего количества профессоров. В соответствии с методикой расчета данный показатель подразумевает долю прошедших стажировки в течение отчетного года.

Таблица 3

**Доля аспирантов и НПР, имеющих опыт работы (прошедших стажировку)
в ведущих мировых научных и университетских центрах, %**

| Статистика | 2009 г., 1-я волна | 2010 г., 2-я волна | 2010 г., 1,2-я волны | 2011 г., 1,2-я волны | 2014 г., 1,2-я волны | 2018 г., 1,2-я волны | 2019 г., 2-я волна |
|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | n=12 | n=15 | n=27 | n=27 | n=27 | n=27 | n=12 |
| Минимум | 0,1 (КГТУ- КАИ) | 0,1 (КАИ) | 1,0 (МАИ) | 1,4 (СПбГПУ) | 0,3 (КГТУ) | 0,5 (КГТУ) | 1,0 (ЮУрГУ) |
| Максимум | 35,0 (СПбГТИ) | 20,1 (РГУ нефти и газа) | 40,0 (СПбГТИ) | 45,0 (СПбГТИ) | 70,0 (ПГТУ) | 90,0 (ПГТУ) | 35,0 (МГСУ) |
| Стат. отклоне- ние | 10,3014 | 4,5472 | 9,0564 | 9,0358 | 17,3527 | 23,5933 | 11,1979 |

Нет смысла рассчитывать средний показатель и медиану, так как, скорее всего, вузы неверно поняли методику, указав слишком высокие цифры (до 90% у Пермского государственного технического университета в 2018 г.). Вряд ли это возможно, поскольку в данном случае университету необходимо затратить значительную сумму на поездки преподавателей. Вероятно, вузы, планируя показатель, понимали его значение нарастающим итогом.

СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ ВУЗА

К основным составляющим развития кадрового потенциала университета относится создание условий и стимулов для эффективной работы сотрудников вуза, обеспечение возможности повышения квалификации, реализации творческой активности и карьерного роста. В качестве развития человеческих ресурсов университеты рассматривают несколько уровней подготовки кадров для работы в вузе.

1. Работа с потенциальными абитуриентами: школьниками, бакалаврами, поступающими в магистратуру, магистрами, поступающими в аспирантуру.

2. Подготовка кадрового резерва вуза из числа наиболее перспективных студентов, аспирантов, молодых преподавателей: подготовка кадров в цепочке «бакалавры – магистры – аспиранты – молодые преподаватели и научные сотрудники».

3. Развитие и поддержка кадрового потенциала ППС и административно-управленческого персонала. Кадровый состав – это ресурс, который необходимо развивать, постоянно вкладывая в него значительные инвестиции.

Кадровая политика вузов обеспечивается рядом инструментов и механизмов, предполагающих вложения как финансовых, так и немонетарных ресурсов:

– создание конкурентной академической среды (конкурсный отбор, в том числе с международного рынка труда, аттестация сотрудников, внутренние конкурсы);

– стимулирование научной и преподавательской деятельности (материальное и моральное поощрение достижений, конкурсы, создание условий для творческой работы, академической мобильности);

– профессиональный рост, поддержка и развитие компетенций.

Таким образом, кадровая политика вуза связана как с развитием уже имеющихся кадровых ресурсов, так и с привлечением новых сил.

Университеты планируют не только разработку новых механизмов повышения качества кадрового потенциала, но и аналитическую и исследовательскую работу, изучение лучшего опыта в данной сфере деятельности. МИСиС на старте реализации Программы развития предусматривает проведение глубокого анализа состояния дел в кадровой политике, связанной с изменением структуры вуза при получении нового статуса: в том числе будет определено, каких исследователей и преподавателей необходимо пригласить на работу для усиления кадрового состава университета. На основе исследования кадрового потенциала с позиции требований НИУ к персоналу будут выявлены проблемы кадрового развития, определены факторы, влияющие на данный процесс, и разработаны специальные программы развития кадров.

РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в рамках системы менеджмента качества (СМК) запланировал разработку системы внутривузовских стандартов и положений, мотивирующих преподавателей, магистрантов и аспирантов к участию в научной и проектной работе, а научных работников и аспирантов – в учебном процессе.

Вузы разрабатывают инструменты развития, планирования, организации и контроля над деятельностью по совершенствованию кадрового потенциала в форме информационных систем: СПБИТМО разрабатывает подсистему «Кадры», которая является частью существующей информационно-аналитической системы университета.

Качественное обновление и развитие кадрового потенциала большинством программ развития НИУ и федеральных университетов предусмотрено на первом (организационно-подготовительном) этапе реализации стратегии.

По итогам 2009 г. НИУ первой волны (данные по 13 НИУ) использовали большую долю средств, полученных на реализацию программы развития из федерального бюджета, прежде всего на приобретение оборудования, федеральные университеты – на инфраструктуру (табл. 4)¹². Федеральные университеты на развитие кадрового потенциала израсходовали до 3% бюджетных средств. Если учесть, что в год федеральный бюджет составляет 1 млрд р., то на кадровое развитие уходит до 30 млн р. В национальных исследовательских университетах на повышение квалификации, стажировки и другие виды активности, направленные на развитие кадрового потенциала, в год расходуется в среднем 5,6 млн р. На программы повышения квалификации по софинансированию НИУ потратили в 3 раза больше средств, чем из бюджетных ассигнований.

Профориентационная работа и прием на первый курс.

Работа со школьниками и абитуриентами в большинстве вузов включает работу со школами, учениками и родителями абитуриентов. Профориентационная работа начинается задолго до приемной кампании. Поиск способных, одаренных и ориентированных на специальности университета школьников от первого до выпускного класса – непрерывная и многоплановая деятельность, которая может включать:

- реализацию программ среднего общего, начального и среднего профессионального образования;
- чтение лекций по курсам «Введение в специальность»;
- проведение факультативных занятий по специальным предметам, профилирующим дисциплинам в рамках школьной

¹² Данные из Компендиума 6: общая информация и предварительные результаты реализации Приоритетного национального проекта «Образование». «Развитие сети национальных исследовательских университетов в 2009 году» (Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Национальный фонд подготовки кадров). Приоритетный национальный проект «Образование». Москва, 2009.

Таблица 4

**Структура расходования средств на реализацию программы развития
национальных исследовательских и федеральных университетов в 2009 г., %**

| Направления расходования средств | Средства федерального бюджета | Софинансирование |
|--|----------------------------------|------------------|
| Федеральные университеты | | |
| Модернизация инфраструктуры | 40 | Нет данных |
| Модернизация научно-исследовательского процесса | 37 | Нет данных |
| Модернизация образовательного процесса | 18 | Нет данных |
| Совершенствование организационной структуры | 3 | Нет данных |
| <i>Развитие кадрового потенциала</i> | 2 | Нет данных |
| Национальные исследовательские университеты | | |
| Приобретение оборудования | 80 | 38 |
| Развитие информационных ресурсов | 10 | 11 |
| Разработка учебных программ | 4 | 6 |
| Совершенствование системы управления | 3 | 4 |
| <i>Повышение квалификации НПП</i> | 2 | 6 |
| Другое | 1 | 35 |

учебной нагрузки и в виде факультативных занятий (в том числе с привлечением преподавателей университета);

- организацию встреч с сотрудниками и студентами университета, экскурсий по кафедрам и лабораториям;

- работу подготовительных курсов (очных и в дистанционном режиме);

- проведение летних школ;

- создание центров подготовки школьников к поступлению в высшее учебное заведение;

- организацию профильных кружков¹³;

- организацию школ-интернатов.

Вузы открывают профильные классы или колледжи, нацеленные на подготовку школьников, которые будут мотивированы на поступление в вуз и, скорее всего, испытают меньше трудностей в обучении. Профильные классы ИрГТУ объединяют около 300 школьников. Занятия ведутся по углубленным программам по математике, физике, информатике, химии, составленным преподавателями университета, курс обучения – 2 года¹⁴.

Университеты предлагают школьникам участие в специальных профориентационных программах: студенческий центр психологической помощи ИрГТУ реализует программу «Кем стать? Тебе решать!», которая представляет собой серию тренинговых и семинарских занятий, помогающих сориентироваться в мире профессий, проявить свои склонности и способности, научиться выявлять и развивать у себя профессионально важные качества, увидеть свои сильные и проблемные стороны, расширить

¹³ Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева предусматривает доплату преподавателю за организацию профильного кружка для школьников (3000 р. одновременно): Приказ 20.04.2010 г. № 322-о (Об утверждении с 01.04.2010 г. приложения к программе «Кадры»).

¹⁴ Профильные классы // Корпоративный портал ИрГТУ http://www.istu.edu/ru/entrant/entrant_faculty/profclass.html.

представления о возможностях трудоустройства, сделать правильный профессиональный выбор¹⁵.

В настоящее время вузы распространяют профориентационную работу за пределы России и проводят набор студентов среди школьников стран СНГ и дальнего зарубежья.

В ряде университетов мероприятия по работе со школьниками включены в качестве приоритетов программы развития.

МГУ в соответствии с задачей ПР «Системное развитие интегрального сетевого взаимодействия» предусматривает мероприятия по развитию системы интеллектуального попечительства талантливых детей и молодежи, их профессиональной ориентации; развитие научно-методической поддержки процессов сферы общего образования в рамках проекта «МГУ – школе».

Программой МИСиС предусмотрено создание центра профессиональной подготовки, в котором будет реализовываться программа среднего общего, начального и среднего профессионального образования соответствующих профилей и направлений. Система подготовки абитуриентов предусмотрена в рамках единой компетентностной модели выпускника университета.

В программе развития КГТУ запланирована деятельность, направленная на содействие повышению качества специальной (химической) подготовки в средней школе: популяризацию среди школьников химии как приоритетного направления развития Республики Татарстан; расширение сети университетских профильных классов в школах Татарстана и России в целом; проведение занятий со школьниками ведущими профессорами университета; поддержку одаренных детей в предметной области; содействие повышению компетентности преподавателей химии в средних учебных заведениях региона¹⁶.

Высшая школа экономики (ВШЭ), реализуя мероприятие программы развития «отбор талантливых студентов и аспиран-

¹⁵ Профориентационный тренинг для абитуриентов // Корпоративный портал ИргТУ. URL: <http://www.istu.edu/ru/entrant/>.

¹⁶ Миссия, стратегические цели и приоритеты КГТУ // Корпоративный портал КГТУ. URL: http://www.kstu.ru/article.jsp?id=0&id_e=11233.

тов», расширяет предпрофильную подготовку школьников 7–9-х классов с целью более раннего выявления талантливой молодежи, формирует сеть поддержки потенциальных абитуриентов.

Дирекция по профессиональной ориентации и работе с одаренными учащимися ВШЭ осуществляет проект «Пригласи ученого», в рамках которого ученые университета проводят занятия в школах Москвы и Московской области. В рамках проекта ВШЭ «Посланники науки» студенты и аспиранты реализуют образовательные инициативы в школах РФ и СНГ. Студенты регулярно проводят информационные встречи «Школьникам о Вышке». Летние и зимние школы для учеников также помогают определиться старшеклассникам с выбором профессии.

Довузовская подготовка в МАТИ-РГТУ им. К.Э. Циолковского организована и осуществляется в рамках отдела «Довузовское образование и работа с абитуриентами» в составе Управления «Довузовское образование, прием в Университет и трудоустройство специалистов». С 1986 г. университет начал создавать комплексы «Школа – вуз» которые стали ядром системы сотрудничества со школами, где были организованы первые классы, спрофилированные на университет. Довузовская подготовка включает работу в созданных комплексах на базе 10, 11-х классов средних общеобразовательных школ и на подготовительных курсах. В настоящее время система «Школа – вуз» начинает трансформироваться в систему непрерывной подготовки «Школа –вуз – предприятие». Зачисление в 10-е классы Комплекса проводится на основе конкурсного набора совместной комиссией, состоящей из преподавателей университета и учителей школы.

Основные цели организации комплексов «Школа–вуз»:

- проведение профессиональной ориентации учащихся средних учебных заведений;
- повышение уровня подготовки абитуриентов;

– формирование и организация долговременных источников набора на специальности университета¹⁷.

При ряде вузов действуют специализированные школы-интернаты для одаренных детей, которые способствуют отбору талантливых учеников для поступления в университет. Одним из таких интернатов является специализированный учебно-научный центр МГУ, образованный в 1963 г. выдающимися учеными А.Н. Колмогоровым, И.К. Кикоиным и И.Г. Петровским с целью отбора и обучения старшеклассников, проявивших склонности к изучению естественных наук. Школа принимает учащихся 9-х классов для двухгодичного обучения на физико-математическом, химическом и биологическом потоках, а также учащихся 10-х классов на одногодичный физико-математический поток. В рамках двухгодичного физико-математического потока выделяется компьютерно-информационный класс. Занятия проходят в форме лекций, семинаров и лабораторно-практических работ, которые проводят профессора и преподаватели естественных и гуманитарных факультетов МГУ. Большая часть выпускников продолжают обучение на естественных факультетах университета (механико-математическом, физическом, ВМиК, химическом и др.)¹⁸.

В российских вузах проводится 10 тыс. интеллектуальных соревнований, лидирующие позиции среди них занимают *олимпиады*, в которых участвуют до половины выпускников. В 2009/10 учебном году было предусмотрено проведение 87 олимпиад¹⁹.

Вузовские олимпиады стали проводиться по инициативе президента Российского союза ректоров и ректора МГУ Виктора Садовниченко, поскольку именно эта система позволяет выявлять та-

¹⁷ Комплекс «Школа – вуз» // информ.-аналит. портал Университетский комплекс. 2002. URL: http://ucp.mrsu.ru/stat/komplex_hkvuz.htm.

¹⁸ Специализированный учебно-научный центр МГУ Школа-интернат им. академика А.Н. Колмогорова. URL: <http://www.msu.ru/entrance/dovuz/internat.html>.

¹⁹ *Тимова З.* Талантливых детей надо системно поддерживать. URL: http://www.msu.ru/news/?2010-02-04_14-37.a7d9fa1.

лантливых школьников не по высоким средним показателям ЕГЭ, а по блестящим способностям в той или иной области²⁰.

Существует два типа олимпиад: 1) Всероссийская олимпиада школьников, победители которой обязательно принимаются вузами; 2) олимпиады школьников, проводимые вузами, отобранными специальным советом при Союзе ректоров (в отношении этих олимпиад вуз определяет льготы для победителей)²¹.

Через систему олимпиад вузы предпочитают набирать значительную долю первокурсников. Университеты и в своих программах документах предусматривают набор студентов – победителей олимпиад. В частности, в программе ВШЭ в рамках мероприятия «Привлечение талантливых студентов и аспирантов» предусмотрено за счет финансовых средств университета развитие системы довузовской подготовки, включая создание и развитие региональных центров вуза по подготовке школьников, летних и вечерних-зимних школ, проведение олимпиад, тестовых испытаний.

ИрГТУ организовал олимпиадные классы для учащихся 10–11-х классов, обучение в которых предполагает систематическую подготовку учащихся к олимпиадам регионального и всероссийского уровня научными сотрудниками и преподавателями университета на основе новых достижений науки и информатизации образования. Такие классы предусматривают проведение на базе ИрГТУ занятий по углубленному изучению физики, математики, информатики, обществознания с целью развития творческих способностей и интереса к научно-исследовательской деятельности одаренных детей. Учебно-методическое обеспечение занятий в олимпиадных классах осуществляют соответствующие предмет-

²⁰ См. подробнее: *Марочкина И.* Олимпиады для абитуриентов в ведущих вузах столицы. URL: <http://www.ucheba.ru/vuzarticle/12830.html>.

²¹ См. подробнее: В чем особенность поступления в вузы в этом году? Интервью с директором Департамента госполитики в сфере образования Министерства образования и науки РФ И.М. Реморенко // Комсомольская правда. 23.06.2009. URL: <http://kp.ru/daily/press/detail/2947/>.

ные кафедры ИрГТУ. Занятия в олимпиадных классах проводятся бесплатно²².

Формирование молодых кадров преподавателей и исследователей. Университеты уделяют особое внимание выявлению способных студентов и аспирантов и мотивации их к выбору академической карьеры путем привлечения к научной, педагогической работе, совместной работе с преподавателями, научными сотрудниками, научными коллективами, участию в научных конкурсах, конференциях. В большинстве вузов работают программы, позволяющие выстраивать цепочку преемственности включения в академическую деятельность студентов, начиная с первого курса. Разработка и реализация целевой программы поддержки молодых преподавателей и научных сотрудников предусмотрена ПР РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина.

Особое внимание уделяется молодым преподавателям и исследователям, которые должны не только прийти на смену старшему академическому составу, но и внести свой вклад в развитие методической и научной сферы университета.

Вузы планируют вырастить своих бакалавров до уровня магистра, аспиранта и преподавателя, а также привлечь наиболее талантливую молодежь в магистратуру и аспирантуру из других вузов. ВШЭ наряду с формированием эффективной системы привлечения иностранных студентов и аспирантов создает современную эффективную систему их кредитования и поддержки для обеспечения их академического выбора и закрепления талантливых специалистов в России.

Механизмы ориентации студентов и аспирантов на академическую карьеру. Мероприятия и виды деятельности по формированию молодого состава университетских кадров предусмотрены в стратегических документах вузов. В программах развития ряда НИУ отмечено, что студенты, аспиранты и молодые преподаватели активно привлекаются к выполнению научно-иссле-

²² Олимпиадные классы // Корпоративный портал ИрГТУ. URL: http://www.istu.edu/ru/cpk/podg_ks/olimp.html.

довательских работ. Часть НТР приходит на кафедры университета через магистратуру, которая фактически является начальным звеном в системе подготовки ППС. Почти все НИУ планируют дополнительно открыть новые магистерские программы, прежде всего по приоритетным направлениям развития, и, следовательно, начать подготовку кадров с новыми компетенциями не только для внешних потребителей, но и для работы в вузе.

Элементы научно-исследовательской деятельности внедряются в учебный процесс: в рамках программ магистратуры ВШЭ сформирована и успешно действует система обязательных научно-исследовательских семинаров, развивающих аналитические, исследовательские навыки и компетенции студентов. С 2010 г. научно-учебный семинар в обязательном порядке введен и на бакалаврских программах всех факультетов. В учебном процессе используются данные исследований и разработок, мониторинговых обследований социально-экономических процессов, в том числе выполненных специалистами университета.

МИЭТ создает условия для развития *научно-педагогических коллективов* университета, в которых молодые ученые, аспиранты и студенты выполняют реальные научно-инновационные проекты под руководством ученых и разработчиков старших поколений. Аналогичная работа развернута в ВШЭ, где создаются научные учебные лаборатории – точки роста академической среды, обеспечивающие возможность студентам и аспирантам работать совместно с преподавателями и научными сотрудниками. Основа работы таких лабораторий – создание кооперативной среды для реализации коллективных проектов молодых преподавателей, аспирантов и студентов, занимающихся академическими исследованиями в тех или иных областях²³.

РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в научных структурах, филиалах кафедр и на базовых кафедрах создает условия (в том числе информационно-технического обеспечения) для работы студентов в составе творческих коллективов над дипломными и

²³ Научно-учебные лаборатории. URL: <http://academics.hse.ru/idea>.

курсовыми проектами, магистерскими диссертациями, а аспирантов – над кандидатскими диссертациями. Также обеспечивается через систему нормативов соответствие их тем проблематике приоритетных направлений развития (ПНР). Приглашаются ведущие профессора и ведущие специалисты отрасли из российских и зарубежных учебных заведений для научного руководства учебно-исследовательскими и дипломными работами студентов и аспирантов и научных консультаций докторантов. Для преподавания приглашаются ведущие ученые и специалисты-практики из региональных организаций высокотехнологичных отраслей.

Вузы формируют систему комплексной подготовки студентов, позволяющей получить одновременно опыт не только научной и педагогической практики, но и практических навыков по будущей специальности. С(А)ФУ вместе с компанией «National instruments» реализует проект «Производственно-технологический кластер С(А)ФУ». В рамках проекта открыты три учебных класса и пять лабораторий, на базе которых студенты начиная с первого курса смогут в учебном процессе, научно-исследовательской работе и в инновационных разработках пользоваться современным оборудованием. Университет делает ставку на то, что именно эти студенты смогут совершить прорывные открытия, разработать новые технологические процессы в сфере нефти и газа, судостроения, строительства, транспорта, информационной инфраструктуры. По сути дела, на базе университета создается мощный производственный комплекс, который будет использоваться и для образования, и для науки²⁴.

В ВШЭ развивается система научных и учебных ассистентов, существующая в зарубежных университетах, которая также будет способствовать выбору академической карьеры студентами и аспирантами. В 2010 г. к работе на кафедрах приступили первые учебные ассистенты. Основные задачи проекта «Учебный ассистент»:

²⁴ Интервью ректора С(А)ФУ Е. Кудряшовой программе «Вести Поморья. События недели». URL: <http://narfu.ru/university/news/8604/>.

- выявление талантливых и способных студентов и аспирантов и вовлечение их в педагогическую деятельность в университете;
- обеспечение возможности прохождения педагогических практик студентов и аспирантов;
- создание и апробирование инновационных методик в учебном процессе²⁵.

Выявлять способных и заинтересованных в научной работе студентов помогают конкурсы и научные студенческие конференции. Студенты подготавливают первые публикации для издания в университетских сборниках студенческих работ.

Один из конкурсов научного фонда ВШЭ «Учитель – ученики» направлен на вовлечение в исследовательскую деятельность студентов и аспирантов. В рамках конкурса выдаются двухлетние коллективные гранты на исследования, где в качестве обязательного условия участвуют студенты под научным руководством признанного специалиста.

МИСиС в рамках сотрудничества с фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере предлагает молодым исследователям стать участниками программ фонда (У.М.Н.И.К. и СТАРТ) и получить его финансовую поддержку. Управление науки обеспечивает административное сопровождение победителей программ фонда (оформление уставных документов малого предприятия, договоров, отчетов, требуемых фондом). Каждый год победителями программы У.М.Н.И.К. становятся около 25 молодых исследователей МИСиС. Лучшие (прошедшие двухгодичную программу) получают возможность участвовать в программе СТАРТ. Всероссийский конкурс МИСиС по поддержке высокотехнологичных инновационных молодежных проектов приглашает к участию молодых авторов инновационных проектов, относящихся к высокотехнологичным отраслям экономики, а также научные группы и творческие коллективы, при этом

²⁵ Положение о реализации проекта «Учебный ассистент». URL: <http://www.hse.ru/org/hse/aup/6117509/6205383/uchebny%20assistent>.

возраст автора и более 50% ключевых участников проекта на момент подачи заявки не должен превышать 35 лет²⁶.

ВШЭ организует ежегодный конкурс на лучшую научно-исследовательскую работу студентов бакалавриата и магистратуры, число номинаций и участников которого постоянно увеличивается: в 2009 г. в конкурсе приняло участие 268 студенческих работ по 14 номинациям, в 2010 г. – 417 работ по 16 номинациям. Организуются открытый конкурс НИРС для студентов вузов РФ и стран СНГ. По итогам конкурсов проводится ежегодная студенческая конференция, которая в ближайшей перспективе должна получить статус международной научной студенческой конференции²⁷.

МИЭТ реализует возможность участия в научных школах, семинарах и конференциях на базе университета бакалавров и магистрантов из технических вузов России, СНГ и дальнего зарубежья, что позволит в течение последующих лет существенно повысить привлекательность вуза для иностранных учащихся, а также магистрантов и аспирантов из числа получивших степень бакалавра и магистра в других вузах России. А создание системы подготовки студенческих команд для участия в международных олимпиадах и конкурсах позволит талантливой молодежи МИЭТ выйти на мировой уровень.

Мотивированные на академическую карьеру студенты ориентируются на поступление в аспирантуру. Программа поддержки и закрепления молодых научно-педагогических кадров в НГУ нацелена на системное развитие кадрового ресурса университета, в том числе за счет расширения участия в образовательной и научной деятельности аспирантов.

В РЭА на факультете магистерских программ действует специализированная факультативная программа «Наука» для подготовки студентов к поступлению в аспирантуру. В группу зачисляются первокурсники, желающие заниматься научными

²⁶ Молодым ученым. URL: <http://misis.ru/ru/4823>.

²⁷ Отчет об итогах учебно-методической деятельности Государственного университета – Высшей школы экономики за 2009/10 учебный год. URL: <http://www.hse.ru/org/hse/aup/6210762/otchety>.

исследованиями в области экономики и управления при условии подготовки реферата по самостоятельно выбранной актуальной научной проблеме (с положительной оценкой рецензента) и его успешной защиты. Необходимо также пройти собеседование с преподавателями. Студентам, зачисленным в группу «Наука», предоставляется возможность сдачи экзаменов кандидатского минимума, углубленного изучения избранной научной темы под руководством назначенного профессора (доцента) с профильной кафедры академии по соответствующей специальности, публикации научных статей в печатных изданиях академии, участия в научно-методической работе профильных кафедр²⁸.

В С(А)ФУ выполняется «Комплексный план подготовки профессорско-преподавательского состава и повышения квалификации», предусматривающий в том числе направление студентов старших курсов для учебы в центральные вузы, особенно по новым специальностям, с последующим поступлением в аспирантуру.

В ВШЭ в 2010 г. была разработана процедура конкурсного отбора заявок на поддержку обучения работников по программам магистратуры и программам Ph.D. в ведущих университетах.

Вузы предусматривают систему материальных стимулов не только для способных и мотивированных студентов, но и для преподавателей, активно участвующих в развитии научного потенциала студентов, тем самым обозначая приоритеты своего развития. В частности, КГТУ-КАИ доплачивает ППС:

- за руководство научно-исследовательской работой студентов 2000–7000 р. одновременно по итогам года;
- за работу по подготовке инновационных проектов с участием студентов в конкурсах инновационных проектов различного уровня: за подготовленный проект на конкурс – 1000 р., за победу в конкурсе – 3000 р.;

²⁸ Факультет магистерских программ. Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. URL: http://magistr.rea.ru/magistracy/additional_opportunities/training_in_postgraduate.htm.

– за работу по подготовке студентов для участия в олимпиадах, конкурсах по специальностям при наличии положительного результата: за мероприятие международного уровня – 5000 р., всероссийского уровня – 4000 р., регионального уровня – 3000 р., внутривузовского уровня – 1000–2000 р.;

– за подготовку команд университета к участию в студенческих олимпиадах и конкурсах международного уровня ежемесячно выплачивается 3000 р., всероссийского – 2000 р., регионального – 1500 р., внутривузовского – 1000 р.;

– за руководство выпускными квалификационными работами, завоевавшими призовые места во всероссийских и международных конкурсах, 2000–3000 р.²⁹

Кадровый резерв. Университеты не только реализуют отдельные мероприятия и виды деятельности по мотивации и поддержке молодого состава вуза, но и разрабатывают системные программы в отношении кадрового резерва. В соответствии с ПР ведущих университетов запланированы специальные программы развития молодых сотрудников:

– привлечение и закрепление молодых научно-педагогических кадров в университете;

– стимулирование молодых ученых, преподавателей и специалистов;

– конкурсная поддержка молодых преподавателей и научных сотрудников;

– формирование кадрового резерва (ВШЭ, К(П)ФУ, НИУ Томский политехнический университет).

В МИЭТ разрабатывается механизм отбора и целевой подготовки молодых преподавателей, привлечения выпускников к научной и педагогической деятельности, что способствует развитию научных школ, формированию благоприятного социально-психологического климата и сохранению преемственности лучших традиций университета. Целевая программа поддержки мо-

²⁹ Приказ 20.04.2010 г. № 322-о (Об утверждении с 01.04. 2010 г. приложения к программе «Кадры»).

лодых преподавателей и научных сотрудников РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина рассчитана на увеличение количества и размера стипендий и грантов, в том числе учрежденных нефтегазовыми компаниями, фондом выпускников-губкинцев, развитие системы стимулов для профессионального роста в сфере преподавательской деятельности.

В К(П)ФУ, ТПУ и ВШЭ³⁰ действует специальная программа кадрового резерва, обеспечивающая развитие и поддержку молодых ученых и преподавателей, студентов и аспирантов. В соответствии с комплексной ПР ТПУ на 2010 г. в рамках проекта «Кадровый резерв» должны пройти подготовку 120 молодых НТР, в Москве и филиалах ВШЭ – 180 чел., в К(П)ФУ – 60 чел., и намечен ежегодный рост. Группа высокого профессионального потенциала (кадровый резерв) ВШЭ включает четыре категории:

1. *«Будущие профессора»* отбираются из числа лучших молодых преподавателей, наиболее перспективных с точки зрения будущего должностного продвижения; одним из основных условий попадания в эту категорию является наличие ученой степени кандидата наук, Ph.D. зарубежного университета или рекомендация к защите кандидатской диссертации.

2. *«Новые преподаватели»* отбираются из числа молодых преподавателей, начинающих работу в ВШЭ; основное условие – срок работы на преподавательской должности на полной ставке непрерывно в течение не более 24 месяцев.

3. *«Будущие преподаватели»* отбираются из числа лучших студентов и аспирантов, наиболее перспективных с точки зрения будущей преподавательской работы.

³⁰ Положение о группе высокого профессионального потенциала в Государственном университете – Высшей школе экономики. Академическое развитие ВШЭ. URL: <http://academics.hse.ru/help#kadr>.

4. «*Новые исследователи*» отбираются из числа сотрудников, занимающих научные должности на полную ставку в научно-учебных лабораториях и научных институтах³¹.

Вузы устанавливают особый режим материальных и моральных стимулов для перспективных молодых преподавателей. В ВШЭ для всех категорий, кроме «Будущих профессоров», установлены стимулирующие выплаты в течение двух лет. В Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации планируется оказывать поддержку молодым перспективным преподавателям: ввести в практику установление индивидуальных стипендий (зарплат)³².

В целях реализации системного развития кадрового резерва НИУ предусмотрены следующие инструменты стимулирования профессионального роста и мотивации к академической и преподавательской деятельности:

- регулярные встречи с руководством университета;
- специальные семинары для аспирантов и молодых преподавателей по методике преподавания дисциплин;
- регулярные мастер-классы с приглашением для их проведения опытных профессоров, в том числе зарубежных, и ведущих специалистов отрасли и высшей школы;
- молодежные научные школы и конференции с привлечением ведущих ученых и специалистов;
- стажировки молодых преподавателей и ученых (в том числе в ведущих научных центрах);
- участие в международных конференциях;
- повышение квалификации по специальности (в том числе на приоритетных началах);

³¹ Отчет об итогах учебно-методической деятельности Государственного университета – Высшей школы экономики за 2009/10 учебный год. URL: <http://www.hse.ru/org/hse/aup/6210762/otchety>.

³² Программа высокого профессионального потенциала (кадровый резерв НИУ ВШЭ). URL: <http://academics.hse.ru/kr/main>.

– программы дополнительных квалификаций для студентов и аспирантов;

– конкурсы учебно-методических и научно-исследовательских работ, специальные конкурсы проектов (в ВШЭ в 2010 г. для кадрового резерва проведены конкурс инициативных образовательных проектов и конкурс междисциплинарных научных семинаров);

– включение в работу ведущих научных школ НИУ;

– поддержка студентов и аспирантов в подготовке их публикаций;

– организация студенческих конференций.

Создавая благоприятную обстановку для профессионального роста молодых сотрудников, университеты увеличивают шансы сохранить выращенный собственными силами состав с высоким профессиональным потенциалом, привлечь молодых талантливых людей из внешней среды, а также могут ожидать значительной отдачи от молодых преподавателей и исследователей. Почти все НИУ запланировали омолодить кадровый состав. Университеты делают ставку на молодых исследователей и преподавателей в создании новых методик и технологий, росте результативности научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, на повышение педагогического мастерства преподавателей университета (ПР РГМУ и РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина).

Система внутренних грантов для молодого состава университета основана на внутренних положениях о конкурсах и обеспечивает привлечение и организацию финансовой поддержки наиболее активно участвующей в научной деятельности молодежи. Основная цель конкурсов – формирование новых инструментов, помогающих молодежи более активно включаться в исследовательскую и преподавательскую среду, развиваться самим и способствовать развитию университета.

Грантовая поддержка МИЭТ рассчитана на поддержку проектов студенческих научных коллективов и аспирантов. Важным элементом системы является личное участие студента, аспиранта в создании интеллектуальной продукции: научных публикаций, патентов, докладов на конференциях, а также наличие матери-

альной заинтересованности научных руководителей. Система предусматривает промежуточный контроль над выполнением НИР в ходе научно-технических конференций и семинаров.

В РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в рамках мероприятия «Обеспечение роста престижности научно-педагогической карьеры в университете и развитие творческой активности молодых преподавателей и научных сотрудников» будет разработан комплекс внутренних нормативных документов по проведению конкурсов для молодых преподавателей и научных сотрудников, а также молодежных творческих коллективов на получение дополнительных стипендий и научных грантов по ПНР.

Управление академического развития ВШЭ проводит ряд академических конкурсов для группы высокого профессионального потенциала. В конкурсах могут участвовать не только вошедшие в группу, но и коллеги, успешно завершившие свое участие в программе высокого профессионального потенциала в прошлых годах.

Вузы используют различные источники финансовой поддержки мероприятий, направленных на развитие молодежного резерва (стимулирующие выплаты, обучающие мероприятия, снижение учебной нагрузки и др.). В частности, в ВШЭ создается специальный Фонд поддержки молодых преподавательских и научных кадров из средств бюджета университета и бюджетов факультетов с выделением отдельной строки в этих бюджетах. Для организации обучения на магистерских программах и программах PhD в зарубежных университетах молодым преподавателям и научным сотрудникам оказывается помощь в поиске средств целевых грантов из международных и российских фондов, а также в привлечении льготных образовательных кредитов³³.

По результатам реализации программы развития МИСиС в 2009–2010 гг. проведены две очереди внутривузовского конкурса по отбору фундаментальных грантов для молодых ученых. По

³³ Положение о группе высокого профессионального потенциала в Государственном университете – Высшей школе экономики. URL: <http://academics.hse.ru/help>.

результатам конкурса 98 проектов молодых исследователей (аспирантов, кандидатов и докторов наук) получили финансовую поддержку в объеме 28 млн р.³⁴

Вопрос вовлечения молодежи в научные исследования должен находить своевременное решение со стороны руководства вуза. Так, инициативная рабочая группа молодых сотрудников МГИМО в 2010 г. предложила для обсуждения и решения ряд вопросов, касающихся академического развития молодежи:

1) вопросы профессионального роста:

- проблемы профессионального развития молодых сотрудников (приобретение научного и педагогического опыта);
- неоправданно медленные академические «лифты»;
- проблема своевременной публикации качественных материалов выступлений студентов, магистрантов и аспирантов;
- проблема развития крупных междисциплинарных проектов по различным направлениям с публикацией результатов;
- практически полное отсутствие межкафедральных исследовательских коллективов молодых преподавателей;

2) вопросы стимулирования молодежи, избравшей академическую карьеру:

- отсутствие эффективной системы стимулов для молодых преподавателей, активно ведущих научные исследования;
- проблемы материального благополучия молодых сотрудников (утечка перспективных кадров в частный сектор и вузы-конкуренты);

³⁴ Отчет Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет МИСиС» по результатам реализации программы создания и развития федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский технологический университет МИСиС» на 2009–2017 гг. URL: <http://misis.ru/ru/4557/ctl/Details/mid/9748/ItemID/4429>.

3) *вопросы недостатка информации*, например о предыдущих поколениях преподавателей МГИМО, которые внесли свой весомый вклад в развитие российской науки;

4) *вопросы инфраструктурного ограничения* – дефицит аудиторного фонда, недостатки в организации рабочего пространства.

По итогам обсуждения было решено аргументировать возможность учета научной деятельности преподавателя в преподавательской нагрузке (в размере от 10 до 20% нагрузки)³⁵.

Данные вопросы демонстрируют не только недоработки руководства университета в сфере академического развития молодежи, но и инициативность молодого поколения и готовность продолжить академические традиции вуза.

Советы молодых ученых – общественные объединения вузовской молодежи, нацеленные на инициативные проекты по ее развитию в академической сфере и содействующие:

- профессиональному росту молодежи;
- развитию инновационной деятельности молодых ученых и специалистов;
- информационному обеспечению научных исследований молодых ученых;
- распространению (внедрению) результатов исследований молодых ученых, представлению их для участия в федеральных и региональных конкурсах;
- консолидации усилий молодых ученых в разработке научных проблем и решении приоритетных научных задач;
- укреплению и развитию международных связей молодых ученых;
- организации и проведению научных конференций, семинаров, выездных школ и других мероприятий, в которых могут принимать участие молодые ученые.

Одним из основных направлений деятельности Совета молодых ученых МГУ с 1975 г. является проведение ежегодного

³⁵ Инициатива молодых // Корпоративный портал МГИМО. URL: <http://www.mgimo.ru/news/university/document147253.phtml>.

конкурса на лучшую научную работу молодых ученых университета с целью поощрения научных исследований, выполняемых по актуальным проблемам естественных и гуманитарных наук. Для участия в конкурсе выдвигаются наиболее значимые исследования преподавателей, научных сотрудников, аспирантов и студентов, возраст которых не превышает 33 лет³⁶.

Совет молодых ученых С(А)ФУ осуществляет консультативную помощь при оформлении документов на участие в грантах и конкурсах, представляет интересы молодежи в руководстве университета и Совете молодых ученых Архангельской области. Члены совета осуществляют координацию деятельности молодых ученых в структурных подразделениях университета.

Советы молодых ученых университетов берут на себя часть социальных функций вуза, участвуя в мероприятиях, связанных с обеспечением условий для успешной реализации научных проектов молодых ученых, разработкой предложений и мер по стимулированию молодых исследователей, защитой их интересов в сфере науки. В МГУ и Национальном исследовательском Томском госуниверситете Совет молодых ученых занимается мониторингом и анализом профессиональных, социальных, жилищных и других проблем молодых ученых, содействует обеспечению условий труда, жизни и организации досуга. Совет молодых ученых ВШЭ содействует привлечению к обучению в магистратуре и аспирантуре Высшей школы экономики лучших выпускников других вузов посредством индивидуальной работы с лучшими выпускниками **университета университетов**.

Развитие аспирантуры и докторантуры. Аспирантура является одним из основных механизмов подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации, однако эффективность работы аспирантуры в российских вузах остается достаточно низкой. Коэффициент эффективности аспирантуры в соответствии с Методическими рекомендациями по расчету показателей оценки эффективности реализации программ развития университетов, в

³⁶ Совет молодых ученых МГУ. URL: http://smu.msu.ru/about_history.html.

отношении которых установлена категория «национальный исследовательский университет», рассчитывается как эффективность работы аспирантуры и докторантуры по ПНР НИУ – отношение количества аспирантов очной формы обучения и докторантов, защитившихся в срок, или чья защита после окончания аспирантуры (докторантуры) по ПНР НИУ запланирована до окончания года, следующего за отчетным, к количеству принятых в очную аспирантуру и докторантуру по ПНР НИУ за три года до отчетного года.

Даже в университетах, получивших статус НИУ, эффективность работы аспирантуры в 2009 г. ~~была на уровне 37,5~~ и в 2010 г. ~~(у НИУ 2-й волны) была на уровне~~ – 30% (табл. 5). Все университеты наметили повышение эффективности аспирантуры: среднее значение должно вырасти до 50,246%. Например, ПГТУ планирует за первые 5 лет реализации программы удвоить число аспирантов и докторантов, обучающихся в рамках ПНР, по отношению к 2009 г. По тематике ПНР будет дополнительно открыто 4 новые специальности аспирантуры. В ДВФУ в 2010 г. эффективность аспирантуры составляла 30%, в 2019 г. запланирована на уровне 55%.

К 2019 г. некоторые НИУ оставляют эффективность аспирантуры и докторантуры на уровне 30%. Тем самым, возможно, вузы хотят сохранить высокие требования, предъявляемые к соискателям степеней, но не могут или не хотят гарантировать качество отбора при поступлении в аспирантуру.

Некоторые университеты используют отличные от рекомендуемых Министерством образования и науки показатели эффективности деятельности университета. В 2010 г. в УФУ в соответствии с Приложением к программе развития доля аспирантов составляла 2,3%, в перспективе эта доля должна увеличиться до 5,3% в 2020 г. В 2010 г. каждый третий завершил обучение в аспирантуре с защитой диссертации (32%), в 2020 г. таких аспирантов должно стать значительно больше (62%). Также следует отметить, что НИУ второй волны значительно осторожнее НИУ первой волны и перспективу защит определили гораздо скромнее.

Университеты планируют увеличить и число принятых в аспирантуру, в том числе из сторонних организаций (табл. 6).

НИУ предполагают развивать прежде всего направления, признанные приоритетными для университета на всех уровнях подготовки. В ПГТУ разработана и реализуется программа по повышению эффективности аспирантуры и докторантуры, согласующаяся с приоритетными направлениями развития университета. Программа прежде всего предусматривает внедрение системы дополнительных мероприятий – предварительных сообщений по теме диссертации в ходе подготовки к апробации (предзащите), более тщательную работу по утверждению научных тематик и контролю этапов диссертационной работы.

НИУ отмечают обязательное участие университета в разработке новых стандартов подготовки аспирантов, которые будут способны не только к научной и инновационной деятельности, но и к активному участию в образовательном процессе (Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского – НИУ ННГУ).

Программа развития ПГТУ предусматривает усиление научной активности диссертантов, повышение актуальности, новизны и внедренческого потенциала научно-исследовательской продукции. Вследствие повышения научно-исследовательской активности университета на фоне усиления контроля над ходом выполнения диссертационных работ повысится качество диссертационных исследований, а их результаты будут вносить более значимый вклад в науку. Это будет касаться, в первую очередь, всех работ, проводимых в рамках приоритетных направлений развития. Высокий уровень исследований и качество защиты их результатов являются важнейшим залогом сохранения лидерства университета и уважения со стороны научно-образовательного сообщества.

В целях развития научной деятельности и повышения качества диссертационных работ университеты осуществляют кооперацию с научными подразделениями РАН. РГМУ планирует создание на базе университета центра образовательной подготовки для аспирантов научных организаций Санкт-Петербургского научного центра РАН, а также аспирантов вузов-партнеров с привлечением к участию в подготовке аспирантов ведущих ученых и специалистов РАН, вузов и высокотехнологичных предприятий.

Таблица 5

Эффективность аспирантуры и докторантуры НИУ, %

(заменяла цифры, поскольку появились новые данные)

| Статистика | 2009 г., 1-я волна | 2010 г., 2-я волна | 2010 г., 1, 2-я волны | 2011 г., 1, 2-я волны | 2014 г., 1, 2-я волны | 2018 г., 1, 2-я волны | 2019 г., 2-я волна |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| | n=10 | n=15 | n=24 | n=24 | n=24 | n=21 | n=13 |
| Минимум | 13,0 (ВШЭ) | 10,0 (ИрГТУ) | 10,0 (ИрГТУ) | 13,0 (ИрГТУ) | 26,0 (ИрГТУ) | 30,1 (СПбГПУ) | 31,1 (СПб ГПУ) |
| Максимум | 48,0 (ТПУ) | 50,0 (БелГУ) | 49,0 (ТПУ) | 50,0 (ТПУ) | 60,0 (ПГТУ) | 65,0 (ТПУ) | 65,0 (РГМУ) |
| Среднее | 30,04 | 30,407 | 30,213 | 30,496 | 38,817 | 45,829 | 46,377 |
| Медиана | 29,650 | 30,0 | 29,000 | 29,500 | 37,000 | 44,000 | 44,000 |
| Мода | 25,0 | 40,0 | 20,0 | 25,0 | 30,0 | 40,0 | 40,0 |
| Стат. отклонение | 11,0687 | 11,9465 | 10,5922 | 10,5671 | 10,6996 | 9,8389 | 9,9141 |

*Из анализа 2009-2014гг. исключены максимальные данные (эффективность 60% и более, 2018-2019гг. – 70% и более)

Таблица 6

Численность принятых в аспирантуру и докторантуру из сторонних организаций по ПНР НИУ в расчете на одного научно-педагогического работника, чел.

| Статистика | 2009 г. 1-я волна | 2010 г. 2-я волна | 2010 г. 1, 2-я волна | 2011 г., 1, 2-я волна | 2014 г. 1, 2-я волна | 2018 г. 1, 2-я волна | 2019 г. 2-я волна |
|---------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| | n=12 | n=15 | n=27 | n=27 | n=27 | n=27 | n=12 |
| Минимум | 0,001 | 0,009 | 0,002 | 0,001 | 0,006 | 0,010 | 0,025 |
| Максимум | 0,080 | 0,05 | 0,080 | 0,080 | 0,209 | 0,350 | 0,250 |
| Среднее | 0,025 | 0,023 | 0,025 | 0,028 | 0,059 | 0,102 | 0,071 |
| Медиана | 0,020 | 0,023 | 0,023 | 0,024 | 0,040 | 0,063 | 0,054 |
| Стат. отклонение | 0,022 | 0,106 | 0,016 | 0,017 | 0,051 | 0,101 | 0,058 |

Дальневосточный Федеральный университет (ДВФУ) создает совместные подразделения с Дальневосточным отделением РАН, планирует широко привлекать ученых к работе с молодежью.

Кроме того, университеты планируют привлекать к руководству диссертационными работами зарубежных ученых, в том числе в рамках лабораторий в соответствии с конкурсом (постановление Правительства РФ № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования»).

Обучающая аспирантура. С целью повышения эффективности работы аспирантуры российские вузы внедряют инициативные проекты подготовки аспирантов. Развитие обучающей аспирантуры предусмотрено в качестве инструмента подготовки молодых ученых в Санкт-Петербургском академическом университете – научно-образовательном центре нанотехнологий РАН (Академический университет), ДВФУ. ВШЭ запустила процесс институционализации аспирантуры «полного дня», что соответствует международным академическим требованиям: присутствие значительного образовательного компонента и концентрация обучающихся на научно-исследовательской работе. Первый набор в аспирантуру «полного дня» осуществлялся по приоритетным направлениям развития по специальностям «Экономика» и «Социология». Для программы первого года обучения разработаны рабочие учебные планы, в индивидуальные планы 12 аспирантов программы включены учебные (адаптационные) курсы.

Аспиранты, поступившие в аспирантуру «полного дня», получают стипендию в размере 25 тыс. р. из средств университета и параллельно работают в качестве научных сотрудников и преподавателей НИУ.

ДВФУ планирует внедрение программ аспирантуры, обеспечивающих полную занятость аспирантов научной работой, а также привлечение к руководству аспирантами ученых Дальневосточного отделения РАН и зарубежных специалистов.

Материальные стимулы повышения эффективности аспирантуры и докторантуры. Университеты предусматривают раз-

работку и внедрение механизмов, позволяющих увеличить число защит аспирантов и докторантов в диссертационных советах университетов, в том числе и за счет материального стимулирования.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации принял решение усовершенствовать в 2010–2011гг. систему контроля над организацией и ходом подготовки кандидатских и докторских диссертаций, а также качеством работы научных руководителей и консультантов и довести к 2015 г. долю защиты диссертаций лицами, окончившими аспирантуру, до 60–65%. При этом планируется увеличить количество иностранных аспирантов в университете, для чего в вузе будет осуществляться мониторинг отечественной и зарубежной практики подготовки аспирантов. Также будет продолжена работа по адаптации системы обучения и организации исследований аспирантов (докторантов) к международным стандартам научных исследований. В соответствии с Проектом Положения о порядке установления стимулирующих выплат (доплат, надбавок и премий) работникам РЭА, который обсуждался на корпоративном портале университета, единовременное премирование за защиту диссертаций осуществляется в следующих размерах:

- за защиту кандидатской диссертации – 50 тыс. р.;
- за защиту докторской диссертации – 100 тыс. р.

Одновременно будут осуществляться стимулирующие выплаты ученым секретарям диссертационных советов, в том числе, выплаты будут зависеть от количества защищенных кандидатских и докторских диссертаций за отчетный период³⁷.

ВШЭ пошла по противоположному пути – материальные стимулы предусмотрены не для соискателей ученой степени, а для руководителей: если аспирант защитился в срок – год окончания аспирантуры, то руководитель получает надбавку в разме-

³⁷ Проект Положения о порядке установления стимулирующих выплат (доплат, надбавок и премий) работникам ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова» (является неотъемлемой частью Положения об оплате труда работников Академии). URL: <http://www.rea.ru/>.

ре 1,515 тыс. р. в течение года, если в первый год после окончания аспирантуры, то 7,5 тыс. р.

В соответствии с программой «Кадры» КГТУ-КАИ предусматривается стимулирование аспирантов и руководителей, а также других сотрудников, причастных к защите диссертации. С 2010 г. поддержка аспирантов и докторантов (очной формы обучения) предусматривает выплату повышенной стипендии за успехи в научной деятельности при условии заключения договора о целевой контрактной подготовке на срок до 3 лет (3000 р. ежемесячно из стипендиального фонда университета). Предполагается поддержка ППС, аспирантов и докторантов (заочной формы обучения) и молодых специалистов в виде доплаты.

Таким образом, университетская система, работающая на повышение эффективности деятельности аспирантуры и докторантуры, включает выплаты различным категориям научно-педагогического и административного состава вуза:

- сотрудникам университета – кандидатам наук (аспирантам заочной формы обучения, соискателям и преподавателям-соискателям в возрасте до 35 лет) 2000 р. ежемесячно;

- сотрудникам университета – докторам наук (докторантам заочной формы обучения, соискателям и преподавателям-соискателям в возрасте до 55 лет) 3000 р. ежемесячно;

- преподавателям – кандидатам наук (штатным преподавателям в возрасте до 35 лет) 4000 р. ежемесячно;

- преподавателям – докторам наук (штатным преподавателям в возрасте до 50 лет) 5000 р. ежемесячно;

- научному консультанту за защиту докторской диссертации – 5400 р. единовременно;

- за защиту докторской диссертации 7600 р. единовременно;

- научному руководителю кандидатской диссертации 5000 р. единовременно;

- за защиту кандидатской диссертации 5400 р.;

- доплата научному руководителю 5000 р.;

– активно работающим председателям, заместителям, ученым секретарям диссертационных советов (по представлению проректора по научной работе) 2000–3000 р.³⁸

Стратегические документы российских вузов демонстрируют переход от реализации отдельных мероприятий и видов деятельности по развитию потенциала молодых кадров к системной работе по созданию комплекса мероприятий для решения задачи подготовки и закрепления профессионалов в учебном заведении, развития работы в цепочке: школьник – бакалавр – магистр – молодой сотрудник – профессионал-преподаватель и профессионал-исследователь.

Создавая условия для аспирантов, университеты рассчитывают на повышение эффективности защит и качества диссертационных работ. В программе Московского энергетического института (МЭИ) отмечено, что повышение результативности аспирантуры при сохранении высоких требований к качеству диссертационных работ останется основным принципом работы университета в данном направлении. При формировании состава докторантуры будет учитываться соответствие тематики и уровня исследований приоритетным направлениям развития университета, современным мировым стандартам в области науки и техники.

Недостаточную эффективность работы аспирантуры и докторантуры НИУ частично объясняют традиционно жесткими требованиями диссертационных советов вузов к претендентам на получение ученых степеней. Так, на заседании ученого совета ВШЭ было отмечено, что за последние годы выявлено более десяти случаев представления работы, выполненной в университете, на защиту в более «либеральные» диссертационные советы без всякой ссылки на Высшую школу экономики³⁹.

³⁸ Приказ 20.04.2010 г. № 322-о (Об утверждении с 01.04.2010 г. приложения к программе «Кадры»).

³⁹ Стратегические решения.

URL: <http://www.hse.ru/news/recent/26892520.html>.

По решению ученого совета руководители, допустившие защиту аспирантов ВШЭ, прошедших предзащиту в университете, будут отстраняться от руководства аспирантами в дальнейшем. В 2008 г. ученый совет утвердил одну из главных мер по совершенствованию работы аспирантуры – не возлагать научное руководство новыми аспирантами на тех научных руководителей, у которых проходили подготовку пять и более аспирантов, но ни один не защитился⁴⁰.

Вместе с тем у вузов есть резервы для создания благоприятных условий подготовки диссертационных работ. Ведущие университеты ведут значительное число научных и прикладных проектов, в которые планируют включать в том числе и аспирантов, предоставляя поле для эмпирической составляющей. ВШЭ ведет более 10 мониторинговых обследований, которые могут стать основой для диссертационного исследования, вторичного анализа и существенно сократить время на подготовку диссертации за счет экономии времени на проведении самостоятельного исследования.

Наем на работу, оплата труда и стимулирование со-трудников. Прием преподавателя на работу подразумевает оформление трудового договора на замещение должности научно-педагогического работника в высшем учебном заведении и по переводу на должность НПП, который заключается на основании результатов избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности (ТК РФ, ст. 332). Вместе с тем проведение конкурсных процедур не описано и не закреплено законодательно, так же, как и требования к кандидату (за исключением уровня образования и стажа работы), поэтому университеты могут разрабатывать собственные внутренние документы по критериям оценки претендентов при проведении конкурса. Усиление конкурсных начал в системе отбора и подготовки кадров предусмотрено в программных документах некоторых НИУ (ННГУ, ВШЭ). Университеты начали реа-

⁴⁰ Аспирантура – большая, ее эффективность – низкая. Новости НИУ ВШЭ. 29 февраля 2008 г. URL: <http://www.hse.ru/org/persons/yasin/news/3280909.html>.

лизацию эффективной кадровой политики, в том числе путем разработки и внедрения критериев конкурсного отбора ППС.

Обеспечение эффективного контракта с преподавателями и научными сотрудниками выступает важнейшим элементом становления конкурентоспособного университета. Эффективный контракт предусматривает достойную оплату труда для сотрудника и высокую академическую активность от нанимаемого. Так, эффективный контракт в ВШЭ подразумевает со стороны школы создание возможностей для получения сотрудником совокупного дохода в университете на уровне внешних для университета конкурентных рынков труда и создание условий для получения сотрудником дополнительных компетенций. Наряду с возможностями, которые предоставляет университет преподавателям, более четко обозначаются требования к ППС: регулярные публикации, открытое размещение и обновление персональной информации на корпоративном портале, высокий уровень рейтинга преподавателя у студентов. Сотрудник должен вести активную исследовательскую работу или работу в практических проектах с группой студентов и аспирантов, участвовать в конкурсах на поддержку собственных научных и прикладных проектов. Заключение индивидуальных контрактов с преподавателями предусматривает гибкую систему оплаты труда в зависимости от взятых ими на себя обязательств.

Рекрутинг преподавателей, научных сотрудников и менеджеров подразумевает поиск и приглашение специалистов, нужных для развития университета, обновления кадрового состава, оптимизации образовательной и научной деятельности. Университеты рассматривают возможность привлечения с международного и российского рынка труда преподавателей и научных сотрудников, практиков – специалистов реального сектора экономики, бизнеса и социальной сферы к научно-педагогической деятельности. Университеты проводят аудит и определяют, какие специалисты необходимы вузу для развития образования и науки: ДВФУ стремится привлечь на работу талантливых преподавателей и молодых ученых, в том числе российских граждан, полу-

чивших образование и опыт работы в ведущих зарубежных университетах, как на профессорские должности, так и на создаваемые должности научных сотрудников для выпускников аспирантуры; ВШЭ – обладателей степеней западных университетов; С(А) ФУ внедряет систему конкурсного отбора специалистов с конкретными компетенциями – разработчиков и исполнителей модулей и образовательных программ.

Инновационный рекрутинг осуществляет СПбГУ, объявляя конкурсы научных исследований, в которых могут принимать участие сотрудники не только университета, но и других российских и зарубежных научно-образовательных и научно-производственных учреждений. Требование перейти на работу в университет в случае выигранного конкурса прописано в объявлении о конкурсе, но это может быть и работа по совместительству. По словам начальника Управления научных исследований университета, сторонних заявок было не очень много, но несколько проектов от внешних заявителей оказалось в числе победителей, и теперь эти научные коллективы будут выполнять НИР уже как сотрудники СПбГУ⁴¹.

При найме на работу высокопрофессиональных специалистов университеты исходят не только из интересов собственного развития, но и из потребностей развития региона: усилия университета будут направлены на формирование команд профессионалов, что позволит принципиально перестроить экономику региона и страны на ресурсоэффективные технологии и обеспечить экономическую, технологическую, информационную и интеллектуальную безопасность (ТПУ).

Университеты предполагают активное взаимодействие с научными центрами, академическими институтами: привлечение для участия в образовательной и научной деятельности ведущих ученых из университетов и научных центров России и зарубежных стран (Пермский государственный университет), создание совместных научных структур с подразделениями РАН (ДВФУ,

⁴¹ Новые доплаты за публикации в СПбГУ. Интервью с О. Москалёвой, начальником Управления научных исследований СПбГУ. URL: http://strf.ru/material.aspx?d_no=36298&CatalogId=221&print=1.

РГМУ), приглашение сотрудников институтов РАН для написания совместных учебников и учебных пособий (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации).

Привлечение преподавателей и исследователей с мирового рынка труда. В российских университетах уже работают специалисты из ведущих зарубежных вузов. Университеты будут расширять практику привлечения преподавательских кадров (в том числе и соотечественников), уже имеющих высокую репутацию и научную продуктивность, с мировым именем, с международно признанной квалификацией (PhD ведущих международных университетов) из-за рубежа и других российских университетов, научных организаций как на постоянную работу (включая их в состав штатных преподавателей), так и на временные контракты. Финансовый университет при Правительстве РФ планирует значительно увеличить число иностранных профессоров, ведущих занятия в университете, активизируя преподавательскую деятельность ведущих профессоров университета за рубежом. БелГУ расширяет проектную интеграцию с международными ассоциациями соотечественников за рубежом – Международной ассоциацией русскоговорящих ученых (RASA) и Русско-американской медицинской ассоциацией (RAMA). НГУ создает условия для привлечения к преподаванию и исследованиям ученых-соотечественников из-за рубежа на конкурсной основе. МИФИ привлекает российских ученых, работающих в ведущих научных центрах России и за рубежом. МЭИ увеличивает число приглашенных иностранных преподавателей и специалистов для проведения учебных занятий и научных исследований, планирует организовать циклы лекций лауреатов премии «Глобальная энергия», ведущих российских и зарубежных ученых и специалистов для студентов, аспирантов и сотрудников университета.

В течение последних лет ВШЭ ежегодно проводит активную рекрутинговую кампанию на академическом рынке труда, привлекая выпускников аспирантур ведущих зарубежных вузов. В целях привлечения лучших кадров создан Комитет по международному рекрутингу, занимающийся наймом преподавателей, имеющих сте-

пень Ph.D, разработано положение о конкурсе на поддержку приглашения зарубежных исследователей. Создана система индивидуальных контрактов (в случае прохождения конкурсного отбора) и надбавок за степень, подразумевающих различный уровень обязательств по публикациям. Работает конкурсная комиссия: в 2010 г. привлечено 13 специалистов на краткосрочной основе.

С 2010 г. ВШЭ является членом консорциума европейских вузов по проекту IMESS (<http://www.imess.eu/>), который предусматривает в рамках гранта ЕС приглашение на стажировки в вузы консорциума исследователей из других вузов. В рамках программы IMESS отобрано шесть человек для привлечения в 2011 г. Решены законодательные проблемы визовых ограничений, открыто и начало работу подразделение, обеспечивающее благоприятные условия для пребывания иностранных граждан. Создана страница для международных—иностранных сотрудников (<http://ir.hse.ru/istaff/>). Всего к учебному и исследовательскому процессу привлечено более 30 иностранных специалистов.

Как и в большинстве ведущих университетов и научных центров мира, в ВШЭ будет создана система специальных позиций для выпускников аспирантур лучших университетов мира (система «постдоков»). Молодые сотрудники будут занимать данную позицию в течение 1-2 лет – период, необходимый для закрепления ученого в определенной области исследования.

С 2010 г. в ВШЭ работает конкурсная программа «гостевых» профессоров, направленная на приглашение исследователей и преподавателей зарубежных университетов с краткосрочными визитами для работы над совместным исследованием, организации курсов лекций и других видов академической деятельности.

Деятельность—Работа по развитию исследовательской кооперации между российскими и зарубежными вузами поддержало Минобрнауки России⁴². В 2011 г. университеты открывают 40 лабо-

⁴² Постановление Правительства РФ от 09.04.2010 г. № 220 «О мерах по привлечению ведущих ученых в российские образовательные учреждения высшего профессионального образования».

раторий под руководством ведущих ученых, приглашенных исследователей⁴³.

Однако научные коллективы рассчитывают не только на поддержку со стороны государства, ряд вузов планируют открытие подобных лабораторий и за счет собственных средств (ВШЭ, ДВФУ). Так, в ВШЭ создана Международная научно-учебная лаборатория финансовой экономики, учредителями которой выступили Международный институт экономики и финансов ВШЭ и Лондонская школа экономики и политических наук. Лаборатория формируется по модели открытого академического пространства, участниками которого могут стать не только преподаватели, аспиранты и студенты двух университетов-партнеров, но и представители других вузов. ~~К работе в лаборатории приглашены специалисты из Оксфорда, Вены, Белграда и других европейских научных центров.~~

Приглашая преподавателей и ученых из ведущих зарубежных вузов, российские университеты предполагают решить следующие задачи:

1. *Содействовать развитию образования и науки:*

- нарастить научно-образовательный потенциал вуза;
- возглавить научные коллективы, а также руководить перспективными проектами и направлениями;
- разработать и реализовать новые образовательные программы;
- разработать образовательные курсы по новейшим направлениям развития науки и технологий (МИФИ);
- реализовать образовательные программы на английском языке (и затем приглашать на обучение в университет иностранных студентов);

⁴³ Согласно налоговому законодательству РФ приглашенным исследователем можно считать ученого, имеющего или имевшего российское (или советское) гражданство, не являющегося резидентом России (проживающего и работающего за рубежом, на постоянной или временной основе, более 6 месяцев в году).

– подготовить материалы по научным направлениям и перспективным исследованиям для аспирантов и студентов, а также научно-популярные материалы для школьников и школьных учителей (МИФИ);

– провести цикл лекций и семинаров (Академический университет);

– руководить выполнением студенческих проектов;

– участвовать в подготовке кадров, в том числе научных и научно-педагогических (МИФИ).

2. Содействовать повышению репутации университета:

– повысить квалификацию научно-педагогических работников университета (лекции, консультации, мастер-классы и т.д.);

– привнести в образовательную среду вуза международную академическую культуру;

– содействовать освоению лучшего международного опыта;

– содействовать вхождению университета в глобальное научно-образовательное пространство;

– содействовать продвижению университета в международных рейтингах.

Таким образом, эффективное взаимодействие университетов с учеными, работающими в ведущих российских научных центрах и за рубежом на постоянной и временной основе, использование их опыта, навыков и знаний для достижения передового уровня образования, развития науки и высоких технологий, выполнения на мировом уровне широкого спектра фундаментальных и прикладных исследований должно позволить вузам войти в международный рынок образовательных услуг и научных проектов.

Привлечение для выполнения преподавательской и проектной работы профессионалов-практиков. Внедрение практической, проектной составляющей в учебный процесс позволяет студентам получать современные, востребованные на рынке труда знания. Обеспечивая практические знания студентам, вузы привлекают к учебному процессу внешних практических работников, имеющих высокие профессиональные достижения, способных на высоком уровне преподавать прикладные дисциплины и органи-

зовать проектную работу студентов; создают базовые кафедры ведущих организаций.

МЭИ будет развивать практику привлечения к научно-педагогической и административной работе в университете руководителей и ведущих специалистов энергетических предприятий и научно-производственных объединений.

~~НИУ~~-МИЭТ рассматривает привлечение практиков к научно-образовательной деятельности как возможность усилить научно-прикладную составляющую образовательного процесса, что будет включать следующие этапы:

- выделение инновационных кластеров из состава взаимодействующих с НИУ высокотехнологичных предприятий для каждого ПНР;

- разработка практикоориентированных и проектных учебных модулей для включения в образовательные программы;

- разработка учебных программ и создание учебно-методических комплексов с участием ведущих специалистов высокотехнологичных предприятий.

ТПУ направляет усилия на *формирование команд профессионалов* из числа не только сотрудников университета, приглашенных ученых, преподавателей, но и специалистов по приоритетным направлениям развития, что позволит переориентировать экономику региона и страны на ресурсоэффективные технологии и обеспечить экономическую, технологическую, информационную и интеллектуальную безопасность. МИФИ привлекает к преподаванию и научной деятельности ведущих специалистов отрасли, РГМУ – специалистов из практического здравоохранения, научных организаций, профильного бизнеса, НИУ ННГУ – из сферы бизнеса, предприятий-партнеров, Национальный исследовательский Саратовский государственный университет имени Н.Г.Чернышевского (СГУ) – из реального сектора экономики, бизнеса и социальной сферы.

В ВШЭ будет значительно расширена практика создания базовых кафедр и проектно-учебных лабораторий компаниями – лидерами рынка и ведущими транснациональными компаниями.

Деятельность базовых кафедр все в большей степени будет переноситься на территорию самих компаний — с тем, чтобы студенты приобретали новые знания и навыки непосредственно на будущих рабочих местах. На базе компаний будет также организована переподготовка части преподавателей. Подобная деятельность широко развернута в НИУ МИСИС.

Основные виды стимулирования качественного изменения кадров. В стремлении повысить качество кадрового состава университеты развивают систему трудовой мотивации сотрудников, предлагая ряд стимулов материального и нематериального характера. В частности, стратегические документы вузов предполагают оптимизацию важных элементов стимулирования:

материальные стимулы: заработная плата, премии, бонусы, надбавки, предоставление оплачиваемого отдыха;

нематериальные стимулы: улучшение условий труда (создание среды, позволяющей эффективно и комфортно работать), социальные гарантии (медицинская страховка, обеспечение детей сотрудников местами в детских дошкольных учреждениях и т.д.), развитие досуговых мероприятий (возможность заниматься спортом, творчеством и т.д.);

комбинированные стимулы: возможность наращивания человеческого капитала – карьерный и профессиональный рост (повышение квалификации и стажировки).

Количественное и качественное изменение кадрового состава будет осуществляться в нескольких направлениях с использованием различных мер.

Оплата труда. Университеты разрабатывают следующие финансово-экономические механизмы обеспечения безубыточного функционирования и повышения уровня и качества жизни сотрудников: диверсификация научно-исследовательской, образовательной и производственной деятельности; создание системы экономических механизмов и фондов стимулирования участия персонала вуза в научной, образовательной и проектной деятельности для увеличения выплат стимулирующего характера в структуре доходов работников (КГТУ); разработка и реализация

финансовой стратегии университета, ориентированной на обеспечение оптимального соотношения собственных и заемных средств, используемых в деятельности университета; обеспечение участия университета в уставных фондах малых инновационных предприятий; создание венчурного фонда университета (ДВФУ, УФУ). Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации планирует увеличение объема Научного фонда с 5 млн р. в 2009 г. до 40 млн р. в 2015 г., увеличение абсолютной величины средств, выделяемых на оплату труда преподавателей и сотрудников кафедр, повышение средней заработной платы профессорско-преподавательского состава в два раза.

Оплата и поощрение сотрудников университета предполагают различные виды активности со стороны преподавателей, некоторые из них были перечислены ранее (поощрение за работу со студентами и аспирантами, защиту диссертации). Предусмотрено поощрение и за другие виды деятельности, в том числе за те, которые являются неотъемлемыми элементами работы сотрудников вузов. НИУ КГТУ (КАИ) в соответствии с программой «Кадры»⁴⁴ так стимулирует учебно-методическую и иную работу:

- доплаты за издание учебника с грифом Министерства образования и науки РФ (для гуманитарного и экономического профиля) 30 тыс. р.;

- доплаты за издание монографии (для гуманитарного и экономического профиля) 4–6 тыс. р.;

- доплаты за издание учебного пособия с грифом Минобрнауки России или УМО (для гуманитарного и экономического профиля) 5–15 тыс. р. (единовременно по заключению учебно-методического центра);

- доплата за разработанные и подготовленные к изданию учебные, учебно-методические пособия (с заключением договора на срок до 1 года и представлением в редакционный совет университета) 2,5–4 тыс. р.;

⁴⁴ Приказ 20.04.2010 г. № 322-о (Об утверждении с 01 апреля 2010 года приложения к программе «Кадры»).

– доплата за создание сертифицированных в КГТУ электронных изданий (кроме направлений ПНР) 5 тыс. р.;

– доплата за создание учебно-методического комплекса для дистанционного обучения (УМК) по дисциплинам (в соответствии с договором с выпускающей кафедрой, кроме направлений ПНР) 10 тыс. р.;

– доплата за работу со сборными командами спортсменов КГТУ им. А.Н.Туполева (за подготовку команды, участвующей в Спартакиаде вузов г. Казани и Республики Татарстан, – 3 тыс. р. ежемесячно, за подготовку спортсменов и команды, выступающей во всероссийских соревнованиях, – 4 тыс. р. ежемесячно, за подготовку спортсменов и команды, выступающей в международных соревнованиях, – 5 тыс. р. ежемесячно).

Подобные стимулы внедрены и в других вузах, но кроме поощрения за различные виды академической деятельности, университеты активно внедряют конкурсные механизмы.

Внутренние конкурсы. Университеты планируют повысить качество образовательной деятельности путем погружения учебного процесса в активную научную и проектную деятельность, добиться высокого уровня участия преподавателей, магистрантов и аспирантов в исследованиях, включения научных сотрудников и аспирантов в учебный процесс (ВШЭ, РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина), поэтому предусматривают систему селективных материальных стимулов и расширение системы академических надбавок для преподавателей и научных сотрудников.

Научные конкурсы университетов, наряду с внешними конкурсами, позволяют развивать приоритетные направления исследований.

В России делается ставка на университетскую науку, в частности в проекте Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. планируется, что доля средств в структуре доходов российских университетов, получаемых за счет выполнения НИР и НИОКР, достигнет 25%. В соответствии с целями и задачами Стратегии доля средств на науч-

ные исследования, проводимые в вузах, в общем объеме средств, направляемых на научные исследования, увеличится до 30%⁴⁵.

Университеты поддерживают грантами научную работу отдельных ученых, преподавателей и сложившиеся коллективы (педагогические и научные, в том числе научные школы).

Развить систему внутренних конкурсов и грантов для привлечения студентов и молодых ученых к проведению НИР и выполнению проектов по ПНР планируют ЮУрГУ, МИЭТ.

В ВШЭ в качестве основного механизма стимулирования научной работы штатных преподавателей и научных сотрудников, занимающихся преподаванием не менее чем на четверть ставки, с 2004 г. реализуется программа «Научный фонд», созданная на основе внебюджетных средств университета. Программа обеспечивает академические надбавки за исследовательскую деятельность преподавателей и предоставляет исследовательские гранты. За счет средств программы «Научный фонд» в 2010 г. были поддержаны:

- индивидуальные исследовательские гранты;
- коллективные исследовательские проекты «Учитель – Ученики»;
- софинансирование грантов РФФИ и РГНФ, выигранных сотрудниками ВШЭ (при получении гранта из этих фондов университет может удвоить его сумму из собственных средств);
- проекты по приоритетной тематике;
- гранты для участия в выездных научных мероприятиях в России и за рубежом.

В СПбГУ в 2010 г. конкурс на финансирование фундаментальных НИР был организован по двум мероприятиям – «Проведение фундаментальных исследований по приоритетным направлениям Программы развития СПбГУ» и «Проведение фундаментальных научных исследований, обеспечивающих подготовку

⁴⁵ «Инновационная Россия – 2020» (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года) Минэкономразвития России. Москва, 2010 (<http://www.economy.gov.ru/>).

кадров в СПбГУ». Грант рассчитан на 3 года, его максимальный размер – 3 млн р. в год. Всего в 2010 г. присуждено 150 грантов. В 2011 г. добавлен конкурс по третьему мероприятию – «Проведение прикладных научных исследований в области образования», проводятся дополнительные конкурсы на материально-техническое обеспечение фундаментальных исследований, организацию экспедиций, поездки на конференции. Эти гранты нельзя однозначно назвать внутренними: в конкурсе могут принимать участие сотрудники не только СПбГУ, но и других научно-образовательных и научно-производственных учреждений России и других стран. Основное отличие грантовых конкурсов СПбГУ от конкурсов других вузов заключается в том, что помимо получения новых знаний, подготовки в процессе научной работы высококвалифицированных научных и научно-педагогических кадров, повышения научной квалификации научно-педагогических работников, одной из целей является повышение престижа СПбГУ в целом и его подразделений, привлечение в СПбГУ ведущих ученых и перспективной научной молодежи⁴⁶.

Рядом университетов поддерживаются образовательные инновации. Программа «Фонд образовательных инноваций» (ФОИ)⁴⁷ ВШЭ направлена на поощрение авторов лучших практик, распространение этих практик за пределы кафедры и факультета и на поддержку инноваций в образовательном процессе (разработка инновационных методик проведения лекций, семинаров и организации самостоятельной работы студентов). ФОИ поддерживает следующие виды деятельности:

– преподавание учебных дисциплин на английском языке;

⁴⁶ Новые доплаты за публикации в СПбГУ. Интервью с О. Москалёвой, начальником Управления научных исследований СПбГУ. URL: http://strf.ru/material.aspx?d_no=36298&CatalogId=221&print=1;

информация корпоративного портала «Управление научных исследований СПбГУ». URL: <http://csr.spbu.ru/archives/23440#more-23440>.

⁴⁷ Программа «Фонд образовательных инноваций». URL: <http://www.hse.ru/org/hse/iff/>.

- создание проекта совместной магистерской программы с зарубежным университетом;
- оригинальные концепции организации и проведения научно-исследовательских семинаров;
- разработка курсов по обучению академическим навыкам;
- оригинальные модели организации самостоятельной работы студентов;
- разработка программ учебных практикумов;
- реализация проектов дистанционной поддержки образовательных программ;
- видеозапись лекционных курсов⁴⁸.

Первый проректор ВШЭ В. Радаев отмечает, что для развития конкурсов, направленных на выявление и поощрение лучших преподавателей, не требуется значительных ресурсов. Администраторы – заведующие кафедрами, которые предлагают номинантов, деканы и члены ректората – не могут выдвигаться на конкурс. Из не менее двух кандидатур, предложенных ученым советом каждого факультета, победителя на каждом факультете выбирает кадровая комиссия ученого совета вуза. Таким образом, в ВШЭ выбирается «Преподаватель года факультета экономики», «Преподаватель года факультета права» и далее по всем номинациям. «Преподаватель года» – единственная номинация, в которой определяется один абсолютный победитель, – «Преподаватель года ВШЭ». Его выбирает Коллегия ординарных профессоров из числа победителей по факультетам⁴⁹.

В КГТУ в соответствии с Программой «Кадры» предусмотрена доплата победителю конкурса «Лучший молодой преподаватель» (в возрасте до 35 лет) в размере 5–10 тыс. р. Допла-

⁴⁸ Отчет об итогах учебно-методической деятельности ГУ–ВШЭ за 2009/10 учебный год. URL: <http://www.hse.ru/org/hse/aup/6210762/otchety>. Фонд образовательных инноваций. URL: <http://www.hse.ru/org/hse/iff/>.

⁴⁹ *Старцев Б.* Университет должен знать своих героев. Интервью с В. Радаевым. 10 октября 2008 г. <http://www.hse.ru/news/avant/3880735.html>.

та победителю конкурса «Лучший преподаватель» составляет 10–15 тыс. р.⁵⁰

Зарубежные университеты широко практикуют снижение преподавательской нагрузки для тех преподавателей, которые получили научные гранты или выполняют научные проекты и могут обеспечить заработную плату не только себе, но и аспирантам, привлекаемым к участию в проекте. ВШЭ предложен целый ряд альтернативных возможностей по снижению преподавательской нагрузки, связанных с селективными стимулами индивидуального выбора преподавателя:

– передача учебным ассистентам и членам кадрового резерва ВШЭ (молодым преподавателям) части педагогической нагрузки;

– творческий отпуск для преподавателей – возможность взять длительный отпуск (до 6 месяцев) с сохранением средней заработной платы для подготовки докторской диссертации, работы над исследовательским проектом, преподавательской или исследовательской работы в зарубежном университете или исследовательском центре⁵¹. В частности, преподавательская нагрузка снижена на 25% участникам программы кадрового резерва – молодым перспективным преподавателям и будущим профессорам.

Оценка деятельности ИПС. В мировой практике оценка продуктивности академических институтов, лабораторий, университетов осуществляется как в национальном масштабе, так и в рамках одной организации. Например, в Великобритании в 2008 г. проводилась очередная общенациональная оценка исследований, в которой могли участвовать все вузы страны⁵² и по результатам которой распределялось грантовое финансирование из государственных источников.

По итогам за достижения в комплексе по нескольким видам деятельности поощряются и получают надбавки преподаватели

⁵⁰ Приказ 20.04.2010 г. № 322-о (Об утверждении с 01.04.2010 г. приложения к программе «Кадры»).

⁵¹ Положение о творческих отпусках
<http://www.hse.ru/docs/15061321.html%20>.

⁵² The Research Assessment Exercise. URL: <http://www.rae.ac.uk/>.

большинства зарубежных университетов. В России такие формальные оценки введены в РАН и инициативно разработаны в некоторых вузах [3]. Речь идет о системе рейтингования: за каждый вид деятельности сотруднику начисляется балл, и затем по итоговой сумме баллов рассчитывается надбавка к заработной плате.

В университетах существуют формализованные системы стимулов-поощрений по решению руководства или в соответствии с внутренними нормативными документами. Это надбавки и поощрения за отдельные виды деятельности и достижения, а также по итогам за достижения в комплексе по нескольким видам деятельности⁵³.

Существуют постоянные надбавки за достигнутые однажды успехи, например, вузы делают постоянные надбавки в дополнение к тем, что определены государством за степень доктора и кандидата наук.

В КГТУ-КАИ ежемесячная доплата штатным преподавателям составляет: кандидатам наук в возрасте до 35 лет – 4 тыс. р., докторам наук в возрасте до 50 лет – 5 тыс. р.⁵⁴. В ВШЭ происходит постоянное расширение группы ординарных профессоров за счет ведущих преподавателей и исследователей, внесших значительный вклад в развитие науки и создающих научную репутацию университету. Например, в КГТУ-КАИ (КГТУ-КАИ и КГТУ – разные университеты) действуют следующие надбавки: для сотрудников, награжденных государственными и отраслевыми наградами в области высшего профессионального образования (грамоты не учитываются) – 20% к окладу; имеющих статус заслуженных профессоров – 50%; получивших звание заслуженно работника КГТУ – 20%.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации разрабатывает систему рейтинга преподавателей и

⁵³ См. также: *Стерлигов И.* Стимулирующие надбавки: пример ОмГТУ. URL: <http://blogs.strf.ru/blog/29.html>.

⁵⁴ Приказ 20.04.2010 г. № 322-о (Об утверждении с 01.04. 2010 г. приложения к программе «Кадры»).

поощрения лучших из них, создав для этого специальный премиальный фонд за счет доходов от Эндаумент-фонда⁵⁵.

РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина в соответствии с ПР перерабатывает положения о вузовских процедурах представления ППС к конкурсному избранию, о проведении конкурсов и рейтинге кафедр университета и научных подразделений. В число критериев для установления стимулирующих надбавок ППС и научным работникам включаются показатели их участия и эффективности работы в науке и учебном процессе (публикации, учебно-методические разработки и т.д.).

В Омском государственном техническом университете (ОмГТУ) разработан широкий охват показателей и механизм их сбора: каждый сотрудник вносит в электронную базу сведения, которые подпадают под указанные в положении о надбавках. Используются сканы и другие подтверждающие документы. Результат проверяет заведующий кафедрой или начальник подразделения, дополнительный контроль осуществляют уполномоченные сотрудники ректората, которые могут отменить визу завкафедрой, если она окажется сомнительной. Каждый показатель соответствует определенному числу баллов. Раз в квартал по сумме баллов за прошлый год выплачивается премия. Текущие результаты оплачиваются сразу, в месяц занесения в базу, по служебной записке заведующего кафедрой.

Цена балла в 2009 г. колебалась от 399 до 1100 р. в зависимости от наличия у вуза достаточных средств. Доцент университета может получать 30–40 тыс. р., а при условии активного участия в хоздоговорах, преподавании на курсах, работы по грантам эта сумма может вырасти до 100 тыс. р. Всего в университете 826 бюджетных ставок. Система работает по понятным и единым правилам и стимулирует занятия наукой и образованием. (Самая большая начисленная квартальная премия составила 70 тыс. р.)⁵⁶.

⁵⁵ Финансовый университет при Правительстве РФ. URL: <http://www.fa.ru/>.

⁵⁶ *Стерлигов И.* Стимулирующие надбавки: пример ОмГТУ. URL: <http://blogs.strf.ru/blog/29.html>.

В ВШЭ надбавки за академическую деятельность устанавливаются работникам, осуществляющим преподавательскую деятельность не менее чем на четверть ставки. Под результатами академической деятельности понимаются научные и учебно-методические публикации, к которым относятся научные монографии, статьи в научных журналах, главы в научных монографиях и сборниках, препринты докладов, учебники и учебные пособия, учебно-методические материалы. Результаты академической деятельности оцениваются в баллах по единой шкале по итогам двух последних календарных лет. Три типа академических надбавок могут устанавливаться сроком на один календарный год: 1) надбавки за академическую работу; 2) надбавки за академические успехи и вклад в научную репутацию ВШЭ; 3) надбавки за статью в зарубежном рецензируемом научном журнале.

Одновременно выплачивается только одна из указанных надбавок. Надбавки за академическую работу устанавливаются на год при достижении претендентом порогового числа баллов, начисленных за представленные публикации⁵⁷.

Некоторые университеты дают оценку квалификации и академических достижений НПР в рамках аттестации, которая, согласно законодательству, проводится не реже одного раза в пять лет (ИрГТУ, МИСИС, ОмГТУ и ряд других вузов).

Стимулирование публикационной активности сотрудников. Публикационная активность сотрудников является одним из основных показателей эффективности развития университета. Однако показатель в российских вузах достаточно низкий: разрыв в количественных и качественных характеристиках научных публикаций в российских вузах, по сравнению с зарубежными ведущими университетами, – значительный. В 2009 г. доля России в объеме мировых публикаций за год составила 1,65% научных статей (публикуемых в журналах, индексируемых в базе данных Web of Science). С 1996 г. максимальное значение было

⁵⁷ Положение об академических надбавках ГУ–ВШЭ ученого совета ГУ–ВШЭ, протокол от 05.03.2009 г. № 10
<http://www.hse.ru/science/scifund/bonus-of>.

достигнуто в 1998 г. и составляло 2,7%. Во Франции – 4,27%, в Германии – 5,66% и в США – 20,38%⁵⁸.

Вместе с тем намечен существенный прорыв по данному виду деятельности: в проекте Инновационной стратегии РФ обозначено, что общее число публикаций из России должно вырасти до 5% в 2020 г.⁵⁹ В соответствии с ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг., к 2013 г. доля исследователей в области естественных и технических наук – участников Программы, результаты работы которых в рамках мероприятий Программы опубликованы в высокорейтинговых российских и зарубежных журналах (нарастающим итогом), должна составить 40–45%.

Российские вузы разрабатывают и внедряют специальные мотивационные программы, стимулирующие научно-педагогические кадры к научным публикациям высокого уровня, в том числе в зарубежных научных журналах.

Увеличить число публикаций в зарубежных журналах вузы планируют и за счет подготовки статей с зарубежными специалистами. Такая практика будет возможна в результате совместной работы над проектами, совместной работы в лабораториях в России и за рубежом. Также вузы планируют публикации зарубежных ученых в трудах университетов (ПГУ).

Национальные исследовательские университеты наметили увеличить число статей по приоритетным направлениям развития в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями (Web of Science, Scopus, Российский индекс цитирования), в расчете на одного научно-педагогичес-

⁵⁸ Испанский исследовательский центр SCImago Lab. Ранжирование научных журналов и стран. База для расчёта показателей в 2009 г. включала 18 732 научных журнала и др. научных изданий, содержащих более 21 млн публикаций. URL: <http://scimagojr.com/countrysearch.php?country=RU>.

⁵⁹ «Инновационная Россия – 2020» (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года) Минэкономразвития России. Москва, 2010. URL: <http://www.economy.gov.ru/>.

кого работника (табл. 7). Максимальное число статей на одного преподавателя должно достигнуть 3,5 статьи в 2018 г.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации планирует довести объем научных публикаций на одного преподавателя с 1,5 в 2009 г. до 4,0 в 2015 г.

В ВШЭ с 2009 г. к преподавателю предъявляются определенные базовые требования: необходимость ежегодных публикаций включена в стандартный трудовой договор преподавателя (за исключением военной кафедры и кафедры физического воспитания), и этот параметр рассматривается как один из основных при выдвижении преподавателя на очередной конкурс.

Самый простой, но в то же время массовый инструмент – академическая надбавка первого уровня, которая выдается преподавателям автоматически (без дополнительных специальных решений) на двенадцать месяцев за наличие определенного числа публикаций (существует стандартная шкала балльной оценки этих публикаций). Здесь даже не оценивается качество и характер публикаций, достаточно самой публикационной активности.

Размер вознаграждения и срок его выплаты удваиваются при академической надбавке второго уровня, назначаемой за вклад в научную репутацию университета: качество (а не количество) публикаций, которое оценивается независимыми экспертами. Такую же надбавку с 2010 г. сотрудник может получить за публикацию статьи в международном реферируемом журнале определенного уровня.

Новая система стимулирования сотрудников создана в СПбГУ, который готов тратить на неё 90 млн р. в год. Авторы статей в Science и Nature уже получили по 80 тыс. р. Кроме того, премировали всех молодых кандидатов и докторов наук, имеющих научные публикации в качественных журналах в 2010 г., а в 2011 г. они будут получать доплату в размере 3–7 тыс. р. ежемесячно⁶⁰. Более 80 ученых СПбГУ получили премии за высокие показатели цитирования написанных

⁶⁰ Новые доплаты за публикации в СПбГУ. Интервью с О. Москалёвой, начальником Управления научных исследований СПбГУ. URL: http://strf.ru/material.aspx?d_no=36298&CatalogId=221&print=1.

Таблица 7

Количество статей по ПНР НИУ в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями (Web of Science, Scopus, Российский индекс цитирования), в расчете на одного научно-педагогического работника в НИУ, ед.

| Статистика | 2009 г. 1-я волна | 2010 г. 2-я волна | 2010 г. 1, 2-я волна | 2011 г. 1, 2-я волна | 2014 г. 1, 2-я волна | 2018 г. 1, 2-я волна | 2019 г. 2-я волна |
|------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| | n=12 | n=15 | n=27 | n=27 | n=27 | n=27 | n=15 |
| Минимум | 0,10 | 0,1 | 0,10 | 0,10 | 0,19 | 0,25 | 0,32 |
| Максимум | 2,40 | 0,82 | 2,40 | 2,40 | 2,40 | 3,50 | 2,82 |
| Среднее | 0,56 | 0,38 | 0,49 | 0,50 | 0,85 | 1,32 | 1,30 |
| Медиана | 0,36 | 0,36 | 0,40 | 0,38 | 0,70 | 1,20 | 1,27 |
| Стат. отклонение | 0,63 | 0,24 | 0,45 | 0,46 | 0,53 | 0,77 | 0,65 |

ими за последние 5 лет статей, которые цитировались больше 25 раз каждая, по данным библиометрической базы Scopus. На ряде факультетов, в частности на факультете менеджмента, уже несколько лет действуют собственные положения о премировании за публикации в рейтинговых журналах. Резкого увеличения количества статей не ожидается, в целом количество публикаций в течение последних 15 лет остаётся примерно постоянным⁶¹.

В ОмГТУ действует балльная система оценки публикационной активности. Так, публикация в международном рецензируемом журнале – 10 баллов, в отечественном журнале списка ВАК – 4 балла, в журнале ОмГТУ, также входящем в список ВАК – 1 балл, в прочих рецензируемых журналах – 0,7 балла, в тезисах международной или всероссийской конференции (не считая проходящих в ОмГТУ) – 0,5 балла, в прочих сборниках – 0,3 балла⁶². Очевидно, что университеты поощряют прежде всего те виды деятельности и тот уровень публикаций, в которых вуз заинтересован более всего.

Повышение квалификации и стажировки. Задачи, мероприятия и проекты большинства программ развития НИУ и ФУ включают деятельность, связанную с развитием компетенций профессорско-преподавательского состава, научных и инженерно-технических работников, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала. В качестве ключевых направлений развития кадрового потенциала и обеспечения возможности повышения мобильности сотрудников рассматриваются:

- долгосрочная программа дополнительного профессионального образования, направленная на получение теоретических и практических знаний, умений, навыков и компетенций, по итогам которой выдается свидетельство о повышении квалификации;
- стажировки – посещение российских или зарубежных образовательных центров, компаний и т.д. с целью формирования

⁶¹ Стерлигов И. Стимулирующие надбавки: пример ОмГТУ.
URL: <http://blogs.strf.ru/blog/29.html>.

⁶² Там же.

и закрепления на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате специальной подготовки.

Стажировки сотрудников университета включают:

- проведение самостоятельной научно-исследовательской работы (в том числе сбор материала);
- изучение передового опыта;
- самостоятельную теоретическую подготовку;
- приобретение профессиональных и организационных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности;
- изучение организации, технологии производства и различных видов работ;
- участие в планировании работы организации;
- работу с технической, нормативной и другой документацией;
- выполнение функциональных обязанностей должностных лиц (в качестве временно исполняющего обязанности или дублера);
- участие в совещаниях, деловых встречах и др.

Стажировка может быть как самостоятельным видом дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке специалистов⁶³.

Университеты имеют специальные структуры, позволяющие проводить повышение квалификации для своих сотрудников и внешних потребителей, предлагая широкий спектр направлений подготовки. В большинстве университетов такая переподготовка осуществляется на базе института дополнительного профессионального образования. Одновременно в ряде вузов предусматривается развитие и совершенствование организационной структуры переподготовки кадров. В ВШЭ создан Совет по повышению

⁶³ Типовое положение об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов (утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 26 июня 1995 г. № 610 и постановлением Правительства Российской Федерации от 10 марта 2000 г. № 213).

квалификации, который на конкурсной основе принимает решение о прохождении повышения квалификации или стажировки сотрудником университета.

Дополнительное финансирование программ развития НИУ и ФУ позволит продолжить повышение квалификации сотрудников по уже отработанной схеме, а также развивать и поддерживать новые виды стажировок, инновационные программы, создавать гибкую систему управления содержанием образовательного процесса переподготовки и быстро реагировать на постоянно изменяющиеся запросы потребителей услуг (КГТУ-КАИ).

Ежегодно проходят повышение квалификации свыше 40% профессорско-преподавательского состава Финансового университета и преподавателей колледжей, намечено ввести в практику обязательное повышение квалификации (не менее 1 раза в 3 года) преподавателей в государственных органах власти, в финансово-банковских учреждениях, в реальном секторе экономики, не допускать к конкурсному отбору на новый срок преподавателей, не прошедших повышение квалификации⁶⁴.

СГТУ проводит организационную и содержательную модернизацию существующей системы повышения квалификации, в частности сокращает периодичность ее прохождения до полутора-двух лет. В результате выполнения данного мероприятия университет будет обладать широким спектром дополнительных образовательных программ для своих сотрудников и студентов.

Программы повышения квалификации и стажировки преследуют широкий спектр целей.

Повышение квалификации и стажировки на базе вуза и во внешних организациях (в том числе зарубежных): в ведущих международных университетах, научно-аналитических и производственных центрах, организациях (в том числе работодателей) и технопарках («...стажировки сотрудников на ведущих предприятиях атомной отрасли, других высокотехнологичных отраслей, а также в технопарках» – ПР МИФИ).

⁶⁴ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. URL: <http://www.fa.ru/>.

Индивидуальные и коллективные стажировки/повышение квалификации. Программа МИЭТ предусматривает создание методики организации творческой групповой деятельности педагогического состава в исследовательских проектах и мотивацию повышения их инновационной активности, что позволит повысить адаптивность вуза к конъюнктурным изменениям и обеспечить гибкость реагирования на исследовательские новации и инновационные возможности учебного процесса.

В ПГУ были организованы «нестандартные» стажировки (инициированные губернатором края) – коллективное повышение квалификации значительной по численности и высокому научному уровню группы научных работников Пермского края – университетов, институтов РАН, сотрудничающих с университетами, в ведущих научных центрах. Члены группы, имеющие различные научные интересы, осуществили многосторонние контакты с принимающей стороной, обменялись информацией, подготовили почву для длительного сотрудничества. По мнению руководства вуза, присутствие в составе таких делегаций чиновников высокого ранга (губернатора, председателя правительства края, краевых министров) оказывается весомым фактором при переговорах о долгосрочном сотрудничестве⁶⁵.

Повышение квалификации и стажировки проводятся самостоятельно и во взаимодействии с партнерами – другими вузами, отраслевыми институтами.

Краткосрочные и долгосрочные стажировки предусматривают возможность занятий с отрывом и без отрыва от производства продолжительностью до 500 ч.:

– программы профессиональной переподготовки в ведущих российских университетских центрах (от 500 ч.);

⁶⁵ Аналитическая справка по результатам реализации программы развития национального исследовательского университета за 2010 г. (<http://www.psu.ru/scientific/19>).

– длительное обучение по программам повышения квалификации в ведущих российских научных и университетских центрах (свыше 100 ч.);

– краткосрочное тематическое обучение по программам повышения квалификации в ведущих российских научных и университетских центрах (от 72 до 100 ч.);

– семинары повышения квалификации (от 8 до 72 ч.)⁶⁶.

Стажировки сотрудников вузов проходят в форме участия в конференциях, семинарах, летних школах, выставках и других мероприятиях, связанных с профессиональной деятельностью, и способствуют развитию академической мобильности.

Как правило, университет берет на себя ответственность и за развитие кадрового потенциала в соответствии с ПНР сотрудников региона, отрасли, преподавателей других вузов: «развитие на базе университета системы подготовки и переподготовки кадров для nanoиндустрии с использованием уникального оборудования университета и системы образовательных модулей» (Академический университет). Реализация комплексной системы повышения квалификации университета обеспечивает:

Развитие общих навыков, необходимых для работы в высшем учебном заведении – владение иностранными языками, компьютерная грамотность, ораторское мастерство, навыки эффективной коммуникации, базовые управленческие навыки и т.п. Предлагаются курсы: «Информационная компетентность в профессиональной деятельности преподавателя вуза», «Психолого-педагогическая подготовка преподавателей высшей школы», «Организация воспитательной работы со студентами в вузе», «Коммуникативные компетенции преподавателя высшей школы», «Управление образовательными программами в высшей школе», «Формирова-

⁶⁶ По завершении обучения слушателям, успешно выдержавшим итоговую аттестацию, выдается сертификат установленного образца (до 72 ч.), удостоверение о краткосрочном повышении квалификации государственного образца (от 72 до 100 ч.), свидетельство о повышении квалификации государственного образца (от 101 до 500 ч.), диплом о профессиональной переподготовке (свыше 500 ч.).

ние системы оценки качества образования», «Интеллектуальная собственность в высшей школе» (БелГУ), «Современные информационные технологии в образовании» (ННГУ).

Развитие специальных навыков и компетенций сотрудников университета (освоение нового исследовательского инструментария, методик преподавания, освоение методов работы с данными – ВШЭ): «Проблемы дистанционного обучения», «Проблемы разработки электронных учебно-методических комплексов в учебном процессе высшей школы», «Современные технологии обучения» (БелГУ).

Университеты разрабатывают комплексы программ опережающей профессиональной переподготовки и повышения квалификации сотрудников по ряду направлений: «Актуальные вопросы модернизации высшего образования в России, включая переход на двухуровневое образование и введение федеральных государственных образовательных стандартов третьего поколения» (ННГУ, СГУ), «Развитие системы повышения компетенций научно-педагогических работников в сфере коммерциализации результатов научных исследований и разработок» (Академический университет).

С развитием образовательных программ и новых технологий у вузов определилась потребность в развитии новых компетенций у сотрудников, в частности КГТУ создает группу разработчиков анимационных учебных программ для формирования у выпускников образного представления химических и других процессов по профилю деятельности вуза.

Федеральные и национальные университеты планируют повышать квалификацию прежде всего НТР, чья деятельность связана с приоритетными направлениями развития.

Программы повышения квалификации и переподготовки специалистов технических и технологических университетов будут направлены на получение знаний, позволяющих выполнять мультидисциплинарные исследования, осуществлять внедрение, развитие и трансфер надотраслевых наукоемких компьютерных технологий; создавать материалы со специальными свойствами, создавать и применять нанотехнологии, энергосберегающие, эко-

логические и интеллектуальные информационные и телекоммуникационные технологии (СПбГПУ).

Сотрудникам университетов существенно не хватает *знаний по английскому языку*, что отражается в скудных публикациях в зарубежных изданиях и редких практиках чтения лекций на английском языке. В связи с этим большинство вузов в качестве приоритетов повышения квалификации выдвигают создание системы углублённой лингвистической подготовки профессорско-преподавательского состава. ДВФУ разрабатывает мероприятия, обеспечивающие интенсивную подготовку профессорско-преподавательского состава до профессионального уровня владения английским языком, а также сохранение и развитие уникальных компетенций в области восточных языков и распространение практики освоения восточных языков специалистами других предметных областей.

Мобильность преподавателей, стажировки в зарубежных вузах, совместная научная деятельность с зарубежными исследователями также рассматриваются университетами в качестве возможных условий изучения английского языка. НГУ направляет преподавателей в зарубежные университеты для чтения лекций. ДВФУ планирует поддержку временной (до одного семестра) работы преподавателей университета в лучших университетах и на инновационных предприятиях стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

ВШЭ будет поддерживать подготовку диссертаций на степень PhD своих сотрудников путем прикрепления к аспирантуре ведущих научных центров и поддержки их стажировок. Одновременно часть выпускников аспирантуры университета будет получать поддержку для работы на пробных контрактах («постдоки») за рубежом. Будут созданы специальные механизмы поддержки и стимулирования к возвращению в ВШЭ молодых ученых-аспирантов, защищающих в ведущих зарубежных университетах диссертации на ученую степень PhD.

В рамках повышения квалификации вузы не только обучают преподавателей английскому языку, но и предусмотрели ряд мероприятий по повышению квалификации преподавателей английского

языка. МИСиС проводит ряд семинаров для преподавателей английского языка в рамках Программы модернизации, в частности кафедрой РИЯЛ организован семинар совместно с Кембриджским издательством (первая часть семинара была посвящена знакомству с новым учебно-методическим комплексом Touchstone).

НИУ планируют обучение сотрудников вновь создаваемых структур: обучение персонала научных лабораторий, открытых по каждому направлению программы развития университета (ПГТУ); повышение квалификации и профессиональная переподготовка научно-педагогических работников университета в рамках проектов развития научных центров (лабораторий) университета и проектов, отнесенных к категории «развитие информационной инфраструктуры и систем управления» (Московский государственный строительный университет).

Появление новой волны технологических изменений предусматривает приобретение научно-педагогическими работниками университета необходимых знаний, умений и навыков работы на дорогостоящем современном оборудовании, профессиональных компетенций по применению мультидисциплинарных компьютерных технологий (СПбГПУ). На первом этапе реализации программ развития национальные и федеральные университеты закупили уникальное учебное, исследовательское и технологическое оборудование, предусмотрев обучение научно-педагогических и инженерно-технических работников университета его квалифицированной эксплуатации и эффективному использованию (БелГУ, Самарский государственный аэрокосмический университет им. академика С.П. Королева (НИУ СГАУ)). В связи с этим планируется направление инженерно-технических и научно-педагогических работников в отечественные и зарубежные научные организации, использующие аналогичное оборудование, для изучения вопросов его эффективного применения в исследованиях (СГАУ), обучение персонала для эксплуатации уникального оборудования в лабораториях мирового уровня (МИЭТ, ПГТУ), в том числе по программам фирм-изготовителей закупаемого уникального оборудования (СГТУ). Обучение персонала лаборато-

рий, оснащенных современным научным оборудованием, рассчитано на весь срок реализации программы.

Федеральные и национальные исследовательские университеты, в соответствии с реализацией программ развития, меняют схему управления, в связи с чем предусматривают повышение квалификации сотрудников административно-управленческого аппарата (АУП), которое будет фокусироваться на освоении административных регламентов и их электронном обеспечении, а также коммуникативных навыков и навыков управления проектами (ВШЭ). Обучение АУП будет проходить по направлениям: управление качеством образовательной и научной деятельности, менеджмент, экономика и финансы, современные методы и информационные технологии в управлении (НИУ Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана).

ИНФРАСТРУКТУРА

Предъявляя высокие требования к кадровому составу, приглашая высококвалифицированных специалистов, университеты рассчитывают повысить уровень образования и научных исследований. Но вместе с тем, приглашение ученых и преподавателей из-за рубежа, ожидание высоких достижений от преподавателей и научных сотрудников накладывает на университеты серьезные обязательства по развитию инфраструктуры, обеспечивающей возможность работать (в аудиториях, библиотеках, лабораториях) и организовывать досуг в условиях на уровне ведущих университетов.

ПР ФУ и НИУ включают в мероприятия по развитию инфраструктуры университета строительство и модернизацию учебных корпусов, общежитий, объектов социального назначения. Изменение *внутренней среды университета* предусматривает создание инфраструктуры, позволяющей кадровому составу реализовывать необходимые виды активности, с учетом системы многоуровневой подготовки кадров. В частности, МИСИС рассчитывает во всех сферах университета сформировать механизмы улучшения социально-экономического положения и реализации нового принципа организации инфраструктуры вуза, позволяю-

щего обеспечить организацию учебного процесса, научных исследований, социально-культурной деятельности и проживания студентов в рамках комплекса зданий и сооружений.

Социальная среда – окружение высокого профессионального уровня, создающее стимулы повышать свой научный и преподавательский уровень, возможность общения с коллегами: приглашение ведущих ученых для работы в университете на постоянном и временном контракте, повышение квалификации, включение в профессиональные сети и организации.

Физическая среда – современный кампус, что является редкостью для российских вузов. КФУ планирует строительство, создание и развитие современных кампусов, КГТУ – поиск инвесторов и строительство современного качественного общежития для иностранных студентов и преподавателей, а затем и строительство полноценного кампуса, ВШЭ – отдельные кабинеты для каждого преподавателя, ДВФУ – реализацию в новом кампусе возможности для преподавателя заниматься учебной и научной работой в университете в течение всего рабочего дня, включающей обеспечение каждого преподавателя современным рабочим местом, создание среды для профессионального общения.

Техническая среда – оснащение необходимым оборудованием учебного и научного процесса («...формирование современной материально-технической базы университета, необходимой для обеспечения образовательной, научной и инновационной деятельности заявленного уровня» – ПР СГТУ).

Создание условий для эффективного использования экспериментальной базы и уникального оборудования университета будет способствовать адаптации молодых ученых в высокотехнологичных, наукоемких отраслях экономики.

Природная среда является привлекательным фактором университета для студентов и сотрудников во всем мире. Предполагается, что уникальное местоположение ДВФУ будет важной составляющей в привлечении зарубежных ученых и студентов в вуз.

В современном университете создаются среды, которые невозможно однозначно отнести к одной из основных: социальной, физической, технической и природной.

Информационно-социальная среда – создание «электронного университета», ориентированного на включение в информационное пространство всех сфер деятельности вуза – от учебной и научной до финансово-экономической и хозяйственной (оптимизацию документооборота), развитие:

- информационной инфраструктуры;
- технологической инфраструктуры;
- инфраструктуры позиционирования (как ведущего российского научно-образовательного центра в области социально-экономических наук – ВШЭ);
- инфраструктуры управления (университетом и программой, адекватной характеру и уровню решаемых задач – СГТУ).

Комплексная научная среда – особая сложная среда «для развития фундаментальных и прикладных исследований, получения новых знаний и прорывных технологий, эффективного внедрения и коммерциализации научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (будут созданы: центр нанотехнологий, центры коллективного пользования оборудованием, программными средствами и информационными ресурсами, научно-исследовательские лаборатории и опытно-конструкторские центры, оснащенные уникальным оборудованием для проведения фундаментальных и прикладных исследований, инновационные предприятия, конструкторские, проектные и консалтинговые бюро, выставочные комплексы, обеспечивающие продвижение новых технологий и оборудования в ключевых отраслях экономики региона – ИрГТУ).

СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ

Университеты, помимо развития квалификационных характеристик сотрудников, делают инвестиции и в другие составляющие человеческого капитала: обеспечивают членов трудового коллектива возможностью пользоваться системой дополнитель-

ного медицинского страхования, занимаются организацией досуга (культурные и спортивные мероприятия) и отдыха работников и членов их семей (оплата путевок в период отпуска). Вузы содержат детские дошкольные учреждения, которые посещают дети сотрудников и студентов.

В университетах действуют сервисы, где специалисты оказывают психологическую поддержку сотрудникам и студентам. В КГТУ организована рабочая группа по проблемам противодействия коррупции и разрешению конфликтных ситуаций между преподавателями и студентами⁶⁷.

Вместе с тем одним из основных отличий стратегических документов российских университетов от зарубежных остается отсутствие социальной составляющей в отношении университета как к обществу, так и к собственному коллективу.

Лишь некоторые университеты в программах развития берут на себя ответственность за развитие социальной сферы и поддержание академической культуры. Например, в программе развития МИФИ подчеркнуто, что программа университета направлена на создание благоприятных социальных условий для гармоничного развития личности, решения задач, связанных с передачей культурных и социальных норм, стандартов общественной жизни с учетом особенностей учащихся как социальной группы общества.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ УНИВЕРСИТЕТА

Вузы возлагают особые надежды на отдачу от инвестиций в кадровый потенциал, поскольку именно от студентов и сотрудников зависят все основные достижения университета. Эффективность кадровой политики вузы будут оценивать по индикаторам, отражающим изменения качественного состава преподавателей, а вместе с тем и вуза в целом.

⁶⁷ Центр кадровой политики и противодействия коррупции. URL: <http://www.kstu.ru/1leveltest.js5p?idparent=2832>.

В результате реализованных стратегических задач университетов должен подняться престиж научной деятельности, что обеспечит приток молодых и талантливых людей в вуз. Университеты продвинулись в ведущих международных рейтингах.

Университеты ожидают повышение результативности НИОКР, роста интеллектуальной собственности (РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина). Поддержка академической деятельности сотрудников университета позволит сформировать новые школы с мировым признанием (МИСИС).

Университеты станут привлекательными для ученых с мировым именем, лучших преподавателей и студентов. Выпускники университета будут конкурентоспособны при трудоустройстве в ведущих организациях, институтах и корпорациях как в России, так и за рубежом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бедный Б., Миронос А., Серова Т. О подготовке специалистов высшей квалификации в области точных и естественных наук (экспертные оценки деятельности аспирантуры) // «Alma mater» (Вестник высшей школы). – 2007. – №8. – С. 23–42. URL: http://www.unn.ru/ppo/projects_009.html.

2. Жураковский В.М. Национальные исследовательские университеты – центры развития кадрового потенциала // Материалы семинара «Кадровые стратегии национальных исследовательских университетов», Москва, 25 ноября 2010 г. [на базе ГУ-ВШЭ]. URL: <http://pnpo.ntf.ru/p21aa1.html>.

3. Касимова Р.Г., Назарова И.Б. Сопоставление российской ПРНД и оманской системы оценки научной результативности // Материалы конференции «Наука и власть», Москва, 21–26 сентября 2008 г. URL: http://vistavki-72r.info/pinta/neftmz/news_2008-10-01-23-54-14-456.html.

4. Кирой В.Н. Модернизация системы высшего образования: опыт Южного федерального университета и логика развития // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – №1 (59).

5. *Шереги Ф.Э., Дмитриев Н.М., Арефьев А.Л.* Научно-педагогический потенциал и экспорт образовательных услуг российских вузов. – М.: Изд-во Центра соц. прогнозирования, 2002. –171 с.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Основные задачи ведущих российских университетов..... | 1 |
| Характеристика и структура кадрового состава университета | 6 |
| Качественный состав научно-педагогических кадров..... | 8 |
| Структура деятельности и основные положения кадрового развития вуза..... | 15 |
| Инфраструктура..... | 75 |
| Социальная поддержка преподавателей..... | 77 |
| Эффективность реализации кадровой политики университета . | 78 |
| Литература..... | 79 |