

# СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ УСЛУГ

DOI: 10.24143/2073-5537-2021-1-75-83  
УДК 331.103.116.2

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЕ ТРУДА НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Н. А. Иглина, Р. А. Набиев*

*Астраханский государственный технический университет,  
Астрахань, Российская Федерация*

Рассматривается проблема резкого повышения загруженности научно-педагогических работников (НПР) образовательных организаций высшего образования, обострившаяся на фоне пандемии COVID-19. Проведен анализ основных причин роста учебной и учебно-методической нагрузки (необходимость разработки электронных учебных курсов и замещения коллег в связи с ростом заболеваемости), а также возможного негативного воздействия данного фактора на систему высшего образования. Проведена оценка увеличения объема учебно-методической работы при переходе на сочетание традиционных и дистанционных образовательных технологий. На основе анализа типового порядка нормирования труда научно-педагогических работников, широко распространенного в вузах России, выработаны предложения по формированию инновационной системы организации и оплаты труда преподавателей. Система построена на дифференциации НПР в зависимости от основных выполняемых ими видов деятельности (учебная, научно-исследовательская, учебно-методическая и др.) на три подкатегории: НПР выпускающей кафедры, НПР обеспечивающей кафедры и НПР – работник профильной организации. Предлагается матричное распределение должностных окладов в зависимости от подкатегории НПР и его квалификационного уровня. Зарботная плата преподавателя при этом состоит из фиксированного должностного оклада и гибкой системы надбавок, основанной на применении весовых коэффициентов, изменяемых в соответствии с приоритетными направлениями стратегии развития образовательной организации. Предлагаемая система сможет адаптироваться под меняющиеся требования рынка труда и законодательства об образовании, позволит мотивировать активных преподавателей к саморазвитию, применению инновационных образовательных технологий и научно-исследовательской деятельности, сохранит все государственные гарантии по оплате труда.

**Ключевые слова:** научно-педагогические работники, нормирование труда, учебно-методическая нагрузка, увеличение объема труда, должностные обязанности, дистанционное обучение, гибкая система надбавок, матричная система должностных окладов, оплата труда научно-педагогических работников.

**Для цитирования:** *Иглина Н. А., Набиев Р. А.* Инновационный подход к организации и оплате труда научно-педагогических работников образовательных организаций высшего образования // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2021. № 1. С. 75–83. DOI: 10.24143/2073-5537-2021-1-75-83.

### **Введение**

В 2020 г. мир столкнулся с серьезной проблемой – новой коронавирусной инфекцией, представляющей реальную угрозу для жизни и здоровья человечества. По данным Всемирной организации здравоохранения, за 2020 г. число подтвержденных случаев заболевания превысило 83,7 млн, смертность составила более 1,8 млн, число новых случаев заражения в день сегодня превышает 400 тыс. [1].

Для сдерживания уровня заболеваемости и наращивания мощностей систем здравоохранения правительства большинства государств предприняли беспрецедентные меры: всеобщий локдаун, закрытие границ, перевод сотрудников на удаленную работу, а студентов и школьни-

ков – на дистанционное обучение, введение требования к обязательному ношению медицинских масок в общественных местах и др. Все перечисленные мероприятия не могли не оказать негативного воздействия на экономику. Пандемия вызвала самый большой глобальный экономический кризис с 1930-х гг.: спрос резко упал, заводы замедлили либо остановили производство, прошла волна сокращений работников. Последний прогноз Международного валютного фонда по мировой экономике предполагает, что пандемия COVID-19 будет стоить мировой экономике 28 трлн долл. потерянного производства в течение следующих пяти лет [2].

С серьезным вызовом столкнулась и система образования. Большинство правительств во всем мире временно закрыли учебные заведения в попытке сдержать распространение пандемии COVID-19. По данным ЮНЕСКО, к концу марта 2020 г. по всему миру закрылись учебные заведения (от начальных школ до университетов) в 161 стране, при этом количество обучающихся, затронутых данными мерами, составило более 80 % от общего числа [3].

Решением проблемы доступности образования стал экстренный переход на дистанционное обучение. В Российской Федерации такой переход осуществили все общеобразовательные, профессиональные и образовательные организации высшего образования с начала апреля и до конца 2019/2020 учебного года. Несмотря на то, что с 01 сентября 2020 г. школы, колледжи и университеты вернулись к работе в штатном режиме, приходится признать, что до стабилизации ситуации с коронавирусом, которая произойдет только после завершения массовой вакцинации населения, режим работы образовательных организаций будет определяться эпидемиологической ситуацией в регионах.

Очевидно, что в сложившихся обстоятельствах процесс организации обучения претерпел серьезные изменения, а значит, требуются новые подходы и управленческие воздействия для сохранения его эффективности, что определяет *научную новизну исследования*.

*Целью* настоящей статьи является выработка комплекса мероприятий, направленных на совершенствование системы организации и оплаты труда научно-педагогических работников (НПР) образовательной организации высшего образования в условиях увеличения учебной и учебно-методической нагрузки.

Для достижения цели поставлены и решены следующие *задачи*:

- проведена оценка влияния противоэпидемических мер на систему высшего образования;
- проведен анализ системы нормирования и оплаты труда НПР и выявлены ее слабые места;
- разработана инновационная система организации и оплаты труда НПР, позволяющая рационально распределить трудовые обязанности между различными категориями преподавателей и мотивировать их к активной научно-исследовательской, учебно-методической деятельности и повышению квалификации в соответствии со стратегическими целями вуза.

### **Состояние проблемы**

Для оценки основных проблем, с которыми столкнулись НПР при переходе на дистанционный формат обучения, Министерством науки и высшего образования РФ совместно с Институтом социального анализа и прогнозирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы был проведен массовый опрос профессорско-преподавательского состава вузов о развитии онлайн-среды в условиях коронавирусной инфекции. В опросе приняли участие 33 987 преподавателей, около 15 % от общей численности профессорско-преподавательского персонала [4].

В целом, преподаватели вузов лояльно отнеслись к переходу на дистанционное обучение; 91 % респондентов считали предпринимаемые руководством вузов меры необходимыми и достаточными для противодействия распространению коронавирусной инфекции. Данная реакция объясняется активным развитием в высшей школе информационно-коммуникационных технологий и наличием соответствующих профессиональных навыков у преподавателей.

В качестве одной из проблем была отмечена сложность или невозможность адаптации технических и экспериментальных дисциплин к дистанционной форме обучения.

Запрос преподавателей сводился к трем составляющим:

- материальная (обеспечение компьютерной техникой и программными средствами);
- коммуникативная (среда для общения, необходимая и достаточная для поддержания удаленного обучения, включения в коллектив и поддержания высокого уровня обучения);
- организационная (снижение бюрократического давления и предоставление большей свободы в выборе средств и методов обучения) [4].

Основной проблемой, на которую обратили внимание 85,7 % респондентов, является повышенная нагрузка на педагогического работника при реализации дистанционных образовательных технологий.

На наш взгляд, для сохранения качества оказываемых образовательных услуг в условиях перехода на дистанционные образовательные технологии НПП необходимо:

- психологически перестроиться на новый формат обучения;
- скорректировать преподаваемые курсы с учетом данного формата;
- наладить работу с обучающимися, которые также оказались в стрессовых условиях и которым нужно адаптироваться к большей самостоятельности в освоении дисциплин;
- затратить время на разработку и размещение электронных курсов на специализированных образовательных платформах.

Последнее положение особенно актуально в системе высшего образования, т. к. большинство курсов являются узкоспециализированными, готовые решения отсутствуют, и преподавателям требуется «в полевых условиях» выбрать модель курса, инструментарий для его создания, отобрать или создать учебный контент, определить специфику взаимодействия в условиях электронного обучения и др. [5]. При этом для разработки качественного электронного курса необходимо периодически анализировать его эффективность на основе обратной связи с обучающимися и вносить требуемые коррективы. Не следует забывать и о контактной работе, а именно о процессе преподавания дисциплины, проверке выполненных заданий и оценке сформированности компетенций.

Как было отмечено, с началом 2020/2021 учебного года образование в России вернулось к традиционной форме (здесь и далее по тексту под традиционной формой мы понимаем очное взаимодействие преподавателя и обучающегося в вузе). Однако в соответствии с рекомендациями Роспотребнадзора при выявлении коронавирусной инфекции у преподавателей или обучающихся вводятся локальные карантинные меры, группа студентов временно переводится на дистанционное обучение [6]. Таким образом, преподаватель вынужден совмещать очное обучение у здоровых студентов с дистанционным обучением у заболевших (или находящихся на карантине).

Если учесть, что, как правило, один НПП преподает несколько дисциплин, существует лишь два следствия обозначенной ситуации: первое – резкое повышение нагрузки на преподавателя, которое в конечном итоге приведет к профессиональному выгоранию; и второе – формальное отношение педагога к своей работе, которое отразится на академической успеваемости и активности обучающихся. И в первом, и во втором случае результатом станет снижение качества образования, что недопустимо, т. к. от уровня и качества образования напрямую зависит устойчивость национальной экономики [7].

Еще одной причиной повышения нагрузки на преподавателя является рост числа подтвержденных случаев коронавируса у его коллег. Так как образовательный процесс должен проходить непрерывно, здоровые НПП подменяют временно нетрудоспособных. В табл. 1 приведена динамика числа случаев временной нетрудоспособности по болезни различных категорий персонала Астраханского государственного технического университета (АГТУ) за сентябрь–декабрь 2019 и 2020 гг. Выборка была сделана за указанный период, т. к. с марта по начало июля 2020 г. учебные занятия в университете проходили в дистанционном режиме, а с начала июля по конец августа все НПП и учебно-вспомогательный персонал находились в очередных отпусках.

Таблица 1

**Динамика числа случаев временной нетрудоспособности по болезни различных категорий персонала АГТУ за сентябрь–декабрь 2019 и 2020 гг. (штатные сотрудники)**

Категория персонала	Число случаев временной нетрудоспособности по болезни, ед.		Относительное отклонение, %
	Сентябрь–декабрь 2019 г.	Сентябрь–декабрь 2020 г.	
Педагогические и научно-педагогические работники	29	62	+113,8
Учебно-вспомогательный персонал	7	23	+228,6
Административно-управленческий персонал	7	8	+14,3
Служащие	33	51	+54,5
Рабочие	23	19	-17,4
Всего	99	163	+64,6

Согласно данным табл. 1 четко прослеживается рост числа случаев заболеваемости среди НПП и учебно-вспомогательного персонала, что отчасти обусловлено большим числом контактов с обучающимися, а значит, повышенным риском заражения коронавирусом среди данных категорий персонала. Безусловно, для более точного и полного анализа недостаточно данных по причине слишком малого периода выборки. К тому же вследствие загруженности поликлиник не все сотрудники официально оформляют листки нетрудоспособности, а значит, реальное число случаев заболеваемости выше. Проведенный анализ подтверждает предположение о возросшей учебной нагрузке преподавателей и учебно-вспомогательного персонала в связи с необходимостью замены временно отсутствующих по причине болезни коллег.

Таким образом, загруженность НПП на фоне пандемии резко возросла по трем причинам: необходимость разработки электронных курсов и адаптации к ним; необходимость совмещения дистанционных занятий с очными; необходимость подмены заболевших коллег.

Несмотря на существенный рост загруженности НПП из-за указанных причин, какие-либо меры по корректировке учебной нагрузки, пересмотру ее норм или иные действия, направленные на улучшение условий труда преподавателей, руководством образовательных организаций не предпринимаются.

### Материалы исследования

Рассмотрим процесс нормирования труда НПП. Трудовая деятельность НПП включает учебную нагрузку (преподавательская работа во взаимодействии с обучающимися, текущий контроль, промежуточная и итоговая аттестация) и внеучебную работу (научно-исследовательскую, методическую, творческую, организационную, экспертную и т. д.). В организациях, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, верхний предел учебной нагрузки, определяемый по должностям профессорско-преподавательского состава, устанавливается в объеме, не превышающем 900 ч в учебном году. Регламентированная законодательством продолжительность рабочего времени для педагогических работников не должна превышать 36 ч в неделю [8]. Исходя из данного норматива, максимальная продолжительность рабочего времени для преподавателя вуза на 1 ставку составляет 1 440 ч в год [9], из которых 900 ч приходится на учебную нагрузку, а остальное время – на внеучебные виды работ (так называемая *вторая половина дня*).

Непосредственно объем учебной нагрузки НПП практически не зависит от применяемых образовательных технологий – традиционных или дистанционных, однако при использовании последних резко увеличивается объем учебно-методической работы.

Проведем сравнение объемов учебно-методической работы при использовании традиционных и дистанционных образовательных технологий. За основу для сравнения были приняты нормы времени на учебно-методическую работу, используемые различными российскими университетами и размещенные в свободном доступе в сети Интернет, а также результаты опроса НПП и личный опыт авторов настоящей статьи.

Результаты анализа представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительный анализ объема учебно-методической работы при традиционном и дистанционном обучении**

Вид работы	Объем работы, количество часов на 1 академический час занятия	
	Традиционное обучение	Дистанционное обучение
Подготовка к занятиям по новой дисциплине	До 3	До 3
Запись видеолекции и размещение ее на образовательной платформе	–	До 2
Разработка и размещение на образовательной платформе электронных практических занятий / лабораторных работ	–	До 2
Разработка и размещение на образовательной платформе заданий для текущего контроля	–	До 3
Разработка и размещение на образовательной платформе заданий для промежуточной аттестации	–	До 2
Итого	До 3	До 12

Согласно табл. 2 объем учебно-методической работы при реализации дистанционного обучения увеличивается до четырех раз (при подготовке к новой дисциплине). Отметим, что с введением новых федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС 3++) образовательные программы претерпели существенные изменения, и преподаватели столкнулись с необходимостью серьезной переработки имеющегося или проектированию нового учебно-методического обеспечения реализуемых дисциплин. Не следует при этом забывать и о научно-исследовательской работе (НИР), которая является неотъемлемой составляющей должностных обязанностей НПП и результаты которой напрямую влияют как на рейтинг вуза в научном сообществе, так и на его доходы от коммерциализации результатов НИР и объем бюджетного финансирования. В подобной ситуации преподаватель встает перед выбором – провести качественные занятия в традиционном формате, разработать современный образовательный контент для электронного курса или посвятить время научным исследованиям. Кроме того, в современных реалиях концепция непрерывного обучения распространяется на НПП, равно как и на обучающихся. Стремительно развиваются технологии, меняется законодательство, обновляется программное обеспечение, и чтобы идти в ногу со временем и поддерживать качество образовательных услуг на должном уровне, преподавателю требуется постоянно повышать свою квалификацию.

Осложняет ситуацию и непрозрачность нормирования нагрузки второй половины дня. Преподавателю известны лишь виды работ (учебно-методическая, научно-исследовательская, воспитательная, организационно-методическая, повышение квалификации), их суммарный объем (540 ч и выше, в зависимости от нормы объема учебной нагрузки на ставку НПП), а также верхние пределы норм распределения часов (например, до 2-х ч на подготовку к лабораторной работе, до 30 ч на разработку методических указаний, до 70 ч на публикацию в изданиях, входящих в международные реферативные базы данных и системы цитирования). При этом распределение нагрузки второй половины дня между различными ее видами является прерогативой самого преподавателя, а выполнение указанных работ контролируется лишь по факту, в конце учебного года, и никак не отражается на оплате труда. Еще раз подчеркнем, что во вторую половину дня входит имеющая стратегическое значение для вуза научно-исследовательская деятельность, а также определяющая качество образовательных услуг, а значит, и имидж вуза, деятельность учебно-методическая.

Никак не дифференцируется нормирование и оплата труда преподавателей кафедр, формирующих универсальные компетенции обучающихся, и их коллег – сотрудников выпускающих кафедр, где формируются компетенции, задаваемые профессиональными стандартами. Действительно, содержание и методика преподавания таких дисциплин, как история, философия, социология, иностранный язык, физическое воспитание и др., не подвержены серьезным изменениям с течением времени и не различаются кардинально в зависимости от направления и направленности образовательной программы. В то же время профильные дисциплины и практики требуют постоянной актуализации учебно-методических комплексов, обновления специализированного программного обеспечения, систематического повышения квалификации преподавателей, взаимодействия с предприятиями и организациями, осуществляющими профессиональную деятельность, к которой готовятся выпускники. Не вызывает сомнений, что удельная трудоемкость учебно-методической работы на выпускающих кафедрах выше, чем на обеспечивающих, а следовательно, уровень оплаты труда преподавателей указанных кафедр должен дифференцироваться в зависимости от объема и сложности выполняемых работ, т. е. быть выше для НПП выпускающих кафедр.

В контексте исследования необходимо упомянуть и такую категорию НПП, как руководители и (или) работники иных организаций, осуществляющие трудовую деятельность в профессиональной сфере, соответствующей профессиональной деятельности, к которой готовятся выпускники (пп. 4.4.4 ФГОС ВО 3++). Число представителей данной категории работников должно составлять не менее 5 % при реализации программ бакалавриата, магистратуры и специалитета. Первоочередная задача таких преподавателей – транслировать свои знания, умения и практический опыт обучающимся с целью формирования у них профессиональных компетенций. Научно-исследовательская деятельность для данной категории НПП переходит в разряд опциональных, следует устанавливать только минимальные требования к ее результатам, предъявляемые в соответствии с квалификационным справочником к должностным обязанностям доцента

или профессора [10]. Любое превышение минимальных требований определяется самим преподавателем-практиком с учетом его склонности к НИР и потребности в саморазвитии.

Таким образом, выявлена насущная потребность трансформации системы организации и оплаты труда НПП как решение проблемы чрезмерного увеличения учебно-методической нагрузки преподавателей в условиях сочетания дистанционного и традиционного обучения.

Мы считаем, следует дифференцировать категорию «научно-педагогический персонал» на три подкатегории в соответствии со спецификой реализуемых видов деятельности и закрепить минимально необходимые требования в дополнительных соглашениях к трудовым договорам (табл. 3).

Таблица 3

#### Дифференциация НПП в соответствии с реализуемыми видами деятельности

Подкатегория НПП	Виды деятельности	
	Основные	Неосновные
НПП выпускающей кафедры	Учебная, учебно-методическая, научно-исследовательская, повышение квалификации	Организационно-методическая, воспитательная
НПП обеспечивающей кафедры	Учебная, учебно-методическая, повышение квалификации	Научно-исследовательская, организационно-методическая, воспитательная
НПП – работник профильной организации (пп. 4.4.4. ФГОС)	Учебная, повышение квалификации	Учебно-методическая, научно-исследовательская, организационно-методическая, воспитательная

Очевидно, что нагрузка НПП выпускающих кафедр выше, чем у двух других подкатегорий работников, а следовательно, и размер оплаты труда на 1 ставку должен быть выше. При этом повышение квалификации отнесено к основным видам деятельности для всех категорий НПП как обязательное условие непрерывного профессионального развития. Научно-исследовательская деятельность, напротив, является основной только для работников выпускающих кафедр, т. к. именно они выполняют основной объем НИР университета, а также организуют НИР обучающихся.

С введением данной дифференциации линейная система должностных окладов трансформируется в матричную (табл. 4).

Таблица 4

#### Матричная система должностных окладов НПП

Квалификационный уровень	Размер должностного оклада в зависимости от категории НПП		
	НПП выпускающей кафедры (В)	НПП обеспечивающей кафедры (О)	НПП – работник профильной организации (П)
I	I-B	I-O	I-П
II	II-B	II-O	II-П
III	III-B	III-O	III-П
IV	IV-B	IV-O	IV-П
V	V-B	V-O	V-П
VI	VI-B	VI-O	VI-П

Предлагаемая в табл. 4 матричная система должностных окладов является максимально прозрачной для преподавателя и находится в соответствии с принципом дифференциации заработной платы работника в зависимости от его вклада в результаты труда.

Для формирования системы оплаты труда, способной адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды, а также эффективной реализации стратегии развития образовательной организации целесообразно установить гибкую систему надбавок к должностным окладам с использованием весовых коэффициентов:

$$ЗП = ДО + \sum_{i=1} k_i N_i,$$

где ЗП – заработная плата НПП; ДО – должностной оклад НПП;  $N_i$  – надбавка к должностному окладу за  $i$ -й вид работы;  $k_i$  – весовой коэффициент надбавки к должностному окладу за  $i$ -й вид работы.

Надбавки могут устанавливаться за различные виды работ: создание электронного учебного курса, публикацию статьи в высокорейтинговом научном журнале, разработка учебного курса на иностранном языке и т. д. Весовые коэффициенты являются переменной компонентой в данной формуле и устанавливаются в зависимости от приоритетных направлений развития образовательной организации (например, повышенный коэффициент за внедрение научной разработки) или воздействия внешних факторов (повышение коэффициента для стимулирования разработки электронных учебных курсов в условиях активного внедрения дистанционных образовательных технологий). Предлагаемая система гибких надбавок позволит менеджменту вуза решать стратегические задачи развития организации, а преподавателям выстраивать траекторию своей деятельности во второй половине дня в соответствии с общими целями и получать справедливое вознаграждение за свой труд.

### Заключение

Проблема повышения загруженности НПП вузов в современных реалиях приобрела особую актуальность: частое обновление образовательных стандартов и других нормативных требований к реализации образовательных программ привело к росту учебно-методической и административной работы, обусловленный пандемией переход на фактически смешанные традиционно-дистанционные образовательные технологии способствует росту учебной нагрузки. Длительная работа в условиях повышенной загруженности неизбежно приведет к профессиональному выгоранию преподавателей, а возможно, и проблемам со здоровьем, к формальному отношению к работе, а значит, и к снижению качества образования.

В настоящее время в вузах России практически не нормируется нагрузка НПП второй половины дня, требующая значительных временных затрат. Размер заработной платы преподавателя определяется только его квалификационной категорией и объемом аудиторных часов. При этом за пределами внимания менеджмента вуза остается оплата, а значит, и стимулирование учебно-методической работы, НИР и повышения квалификации.

Предлагаемая в настоящей статье инновационная система организации и оплаты труда НПП включает матричное распределение размеров должностных окладов, предполагающее введение дополнительной переменной – объем нагрузки второй половины дня. Преподавательский состав при этом подразделяется на три подкатегории: НПП выпускающей кафедры, НПП обеспечивающей кафедры и НПП – работники профильной организации; должностные оклады указанных категорий дифференцируются в зависимости от видов и объема должностных обязанностей.

Для стимулирования работников к реализации приоритетных для вуза видов деятельности предложена гибкая система материального поощрения, позволяющая руководству вуза оказывать эффективное управленческое воздействие на внеучебную деятельность НПП, а преподавателям планировать свою занятость второй половины дня в соответствии со стратегическими целями вуза. Предлагаемая система сможет адаптироваться под изменения внешней среды, позволит мотивировать активных преподавателей к саморазвитию, применению инновационных образовательных технологий и научно-исследовательской деятельности, а также повысить конкурентоспособность образовательной организации.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard / World Health Organization. URL: <https://covid19.who.int/table> (дата обращения: 31.12.2020).
2. *Coronavirus: the economic impact* – 21 October 2020 / United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-21-october-2020> (дата обращения: 21.12.2020).
3. *Global monitoring of school closures caused by COVID-19* / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. URL: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse> (дата обращения: 21.12.2020).
4. *Преподаватели* высказали свое мнение о вынужденном переходе образовательного процесса в онлайн / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. URL: [https://minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id\\_4=2603](https://minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id_4=2603) (дата обращения: 26.12.2020).
5. *Войтович И. К.* Специфика создания электронных образовательных курсов // Вестн. Том. гос. пед. ун-та. 2015. № 1 (153). С. 138–143.
6. *МР 3.1/2.1.0205-20* «Рекомендации по профилактике новой коронавирусной инфекции (COVID-19) в образовательных организациях высшего образования»: методические рекомендации (утв. Федеральной

службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека 29 июля 2020 г.). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74361485/> (дата обращения: 27.12.2020).

7. *Иглина Н. А., Набиев Р. А.* Совершенствование финансового механизма системы высшего образования России как условие обеспечения экономической безопасности // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 2 (35). С. 38–43.

8. *О продолжительности* рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре: Приказ Министерства образования и науки РФ от 22.12.2014 № 1601. URL: <https://base.garant.ru/70878632/> (дата обращения: 24.01.2021).

9. *Михалкина Е. В., Скачкова Л. С., Гапоненко Н. В.* Анализ норм труда профессорско-преподавательского состава вуза // Экономика образования. 2013. № 2. С. 21–33.

10. *Об утверждении* Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»: Приказ Министерства здравоохранения и социального развития России от 11.01.2011 № 1н). URL: <https://rg.ru/2010/10/20/teacher-dok.html> (дата обращения: 02.02.2021).

Статья поступила в редакцию 14.02.2021

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

*Наталья Анатольевна Иглина* – канд. экон. наук, доцент; доцент кафедры экономики и управления предприятием; Астраханский государственный технический университет; Россия, 414056, Астрахань; [eaglenat@mail.ru](mailto:eaglenat@mail.ru).

*Рамазан Абдулмунинович Набиев* – д-р экон. наук, профессор; профессор кафедры экономики и управления предприятием; Астраханский государственный технический университет; Россия, 414056, Астрахань; [Nabiev56@list.ru](mailto:Nabiev56@list.ru).



## INNOVATIVE APPROACH TO ORGANIZATION AND PAYMENT OF WORK OF TEACHING STAFF AT HIGHER SCHOOL

*N. A. Iglina, R. A. Nabiev*

*Astrakhan State Technical University,  
Astrakhan, Russian Federation*

**Abstract.** The article deals with the problem of a sharp increase in the workload of scientific and pedagogical staff (SPS) of higher educational institutions, which has worsened under the COVID-19 pandemic. The analysis of the main reasons for the growing workload has been carried out (the need to develop e-learning courses and replace colleagues due to the increased morbidity), as well as the possible negative impact of this factor on the higher education system. The assessment of the increasing volume of educational and methodological work during the transition to a combination of traditional and distance education technologies is carried out. Based on the analysis of the standard procedure for rationing the work of scientific and pedagogical staff, which is widespread in the Russian universities, the proposals for creating the innovative system of organization and remuneration of teachers are developed. The system is based on the differentiation of the categories of SPS, depending on the main activities performed (educational, research, methodological, etc.) into three sub-categories: SPE of the specialized department, SPE of the academic department, and SPE of a professional organization. There is proposed a matrix distribution of official salaries, depending on the SPE subcategory and qualification level. The teacher's salary consists of a fixed official salary and a flexible system of allowances based on the use of weight coefficients that are changed in accordance with the priority directions of the educational organization's development strategy. The proposed system can be adapted to the changing requirements of the labor market and education legislation and motivate the teachers to self-development, to using innovative educational technologies and research activities, and at the same time can retain all state guarantees for remuneration.



**Key words:** scientific and pedagogical staff, labor rationing, teaching and methodological workload, increase in the volume of labor, job responsibilities, distance learning, flexible system of allowances, matrix system of salaries, remuneration of scientific and pedagogical staff.

**For citation:** Iglina N. A., Nabiev R. A. Innovative approach to organization and payment of work of teaching staff at higher school. *Vestnik of Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2021;1:75-83. (In Russ.) DOI: 10.24143/2073-5537-2021-1-75-83.

#### REFERENCES

1. *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. World Health Organization. Available at: <https://covid19.who.int/table> (accessed: 31.12.2020).
2. *Coronavirus: the economic impact – 21 October 2020*. United Nations Industrial Development Organization. Available at: <https://www.unido.org/stories/coronavirus-economic-impact-21-october-2020> (accessed: 21.12.2020).
3. *Global monitoring of school closures caused by COVID-19*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Available at: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse> (accessed: 21.12.2020).
4. *Prepodavатели высказали свое мнение о вынужденном переходе образовательного процесса в онлайн* [Academic staff shared opinion about forced transition to distant learning]. Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniia Rossiiskoi Federatsii. Available at: [https://minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id\\_4=2603](https://minobrnauki.gov.ru/ru/press-center/card/?id_4=2603) (accessed: 26.12.2020).
5. Voitovich I. K. Spetsifika sozdaniia elektronnykh obrazovatel'nykh kursov [Specifics of creating electronic educational courses]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 2015, no. 1 (153), pp. 138-143.
6. *MP 3.1/2.1.0205-20 «Rekomendatsii po profilaktike novoi koronavirusnoi infektsii (COVID-19) v obrazovatel'nykh organizatsiiakh vysshego obrazovaniia»* [MP 3.1 / 2.1.0205-20 “Recommendations for preventing new coronavirus infection (COVID-19) in higher educational institutions”]. Metodicheskie rekomendatsii (utv. Federal'noi sluzhboi po nadzoru v sfere zashchity prav potrebiteli i blagopoluchiiu cheloveka 29 iulia 2020 g.). Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74361485/> (accessed: 27.12.2020).
7. Iglina N. A., Nabiev R. A. Sovershenstvovanie finansovogo mekhanizma sistemy vysshego obrazovaniia Rossii kak uslovie obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti [Improving financial mechanism of higher education system in Russia as condition for ensuring economic security]. *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 2016, no. 2 (35), pp. 38-43.
8. *O prodolzhitel'nosti rabocheho vremeni (normakh chasov pedagogicheskoi raboty za stavku zarabotnoi platy) pedagogicheskikh rabotnikov i o poriadke opredeleniia uchebnoi nagruzki pedagogicheskikh rabotnikov, ogovarivaemoi v trudovom dogovore* [On working time (norms of teaching work at the rate of wages) of teaching staff and determining workload of teaching staff stipulated in employment contract]. Prikaz Ministerstva obrazovaniia i nauki RF ot 22.12.2014 № 1601. Available at: <https://base.garant.ru/70878632/> (accessed: 24.01.2021).
9. Mikhalkina E. V., Skachkova L. S., Gaponenko N. V. Analiz norm truda professorsko-prepodavatel'skogo sostava vuza [Analysis of labor standards for university teaching staff]. *Ekonomika obrazovaniia*, 2013, no. 2, pp. 21-33.
10. *Ob utverzhdenii Ednogo kvalifikatsionnogo spravochnika dolzhnostei rukovoditelei, spetsialistov i sluzhashchikh, razdel «Kvalifikatsionnye kharakteristiki dolzhnostei rukovoditelei i spetsialistov vysshego professional'nogo i dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniia»* [On approval of Unified qualification reference book of positions of chiefs, specialists and employees, section “Qualification characteristics of positions of chiefs and specialists of higher professional and additional professional education”]. Prikaz Ministerstva zdoravookhraneniia i sotsial'nogo razvitiia Rossii ot 11.01.2011 № 1n). URL: <https://rg.ru/2010/10/20/teacher-dok.html> (data obrashcheniia: 02.02.2021).

The article submitted to the editors 14.02.2021

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Nataliia A. Iglina** – Candidate of Economics, Assistant Professor; Assistant Professor of the Department of Economics and Enterprise Management; Astrakhan State Technical University; Russia, 414056, Astrakhan; eaglenat@mail.ru.

**Ramazan A. Nabiev** – Doctor of Economics, Professor; Professor of the Department of Economics and Enterprise Management; Astrakhan State Technical University; Russia, 414056, Astrakhan; Nabiev56@list.ru.

