

УДК 005.966

ВЫБОР ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ТРАЕКТОРИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО ВУЗА

А.В. Евдокимов, С.А. Борисов

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, email: Artemius2014@yandex.ru; ser211188@yandex.ru

Аннотация. Настоящая статья посвящена исследованию актуального выбора профессиональной траектории для эффективного управления карьерой профессорско-преподавательского состава российского вуза. Приведен сравнительный анализ моделей деловой карьеры в зарубежных организациях и в России. На примере различных российских вузов проведен анализ различных траекторий карьеры сотрудников российских учебных заведений на основе локальных нормативных актов университетов. Особое внимание уделено анализу карьерных треков, которые позволяют в большей степени уделять внимание преподавательской, академической или практической составляющей, что позволяет, в свою очередь, говорить о большей специализации сотрудников университета. Отмечается, что впервые в российской практике вводятся такие новые должности, например, как «доцент-исследователь» или «профессор-исследователь». Делаются ключевые выводы о том, какие возможности и перспективы возможны в случае карьерной специализации сотрудников университетов.

Ключевые слова: профессорско-преподавательский состав, карьерные траектории, управление, карьера, университет, доцент-исследователь, профессор-исследователь.

CHOOSING A PROFESSIONAL TRAJECTORY AS A TOOL FOR EFFECTIVE CAREER MANAGEMENT OF THE ACADEMIC STAFF OF A MODERN RUSSIAN UNIVERSITY

A.V. Evdokimov, S.A. Borisov

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, email: Artemius2014@yandex.ru; ser211188@yandex.ru

Abstract. This article is devoted to the study of the current choice of a professional trajectory for effective career management of the academic staff of a Russian university. A comparative analysis of business career models in foreign organizations and in Russia is given. Using the example of various Russian universities, the analysis of various career trajectories of employees of Russian educational institutions is carried out on the basis of local university regulations. Special attention is paid to the analysis of career tracks, which allow us to pay more attention to the teaching, academic or practical component, which in turn allows us to talk about the greater specialization of university staff. It is noted that for the first time in Russian practice, such new positions are being introduced, for example, as “research associate professor” or “research professor”. Key conclusions are drawn about what opportunities and prospects are possible in the case of career specialization of university staff.

Keywords: academic staff, career trajectories, management, career, university, research associate professor, research professor.

Дата поступления статьи в редакцию: 18.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 26.12.2025

Введение

В настоящее время одной из самых актуальных задач развития организаций, в том числе, в сфере образования и науки, является разработка эффективной модели управления карьерой, профессионально-должностным продвижением и методов стимулирования труда персонала. Для решения этих задач в организациях требуется построение гибкой модели кадровой политики, сочетающей в себе как традиционные элементы, так и различные инновации.

Осуществление такой политики неразрывно связано с определением взаимосвязи эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника, что отражает научный подход к управлению человеческими ресурсами. Особенно важным аспектом в формировании такой модели становится разработка положений по оценке персонала и результатов его труда.

При этом за рубежом имеется достаточно широкий опыт по построению моделей управления карьерой и мотивацией работников, включающий дифференцирование нагрузки сотрудников. У каждой из рассматриваемых моделей имеются свои характерные черты. Так, в европейской модели акцент делается на децентрализованности, социальной защищенности и выстраиванию партнерских отношений. В американской модели наиболее важными элементами являются: профессиональная мобильность, узкая специализация и проектный подход. В японской модели главенствуют пожизненный наем, широкая специализация и всеобъемлющая забота.

Цель исследования

Цель исследования – оценка и выявление наиболее перспективных с точки зрения практического использования моделей карьеры профессорско-преподавательского состава университета.

Материал и методы исследования

В качестве материалов исследования выступали научные статьи по теме карьерных траекторий в России и за рубежом, а также локальные нормативные акты университетов, которые внедрили у себя соответствующие программы управления карьерой и мотивацией труда сотрудников. В качестве методов исследования использовались: общенаучные методы (индукция, дедукция), методы системного и сравнительного анализа.

Результаты исследования

Рассмотрим приведенные выше виды моделей управления карьерой более подробно.

В западноевропейской практике управления персоналом превалирует децентрализованный подход, при котором высшие управленческие звенья формируют базовые директивы, оставляя структурным подразделениям автономию в реализации кадровой политики. Показательна эволюция шведской модели, изначально базировавшейся на принципах максимальной социальной защиты граждан, всеобщей трудовой занятости и выравнивания доходов населения. Однако чрезмерная социальная поддержка привела к снижению трудовой мотивации и предпринимательской активности, что потребовало пересмотра фундаментального принципа в пользу формулы «Благосостояние через труд». Нидерландская система мотивации, аналогично шведской, характеризуется развитой системой социальных гарантий, компенсационных выплат и льготного обеспечения [1, с. 51].

Американская система управления карьерным развитием и мотивацией персонала характеризуется динамичной ротацией кадров, ограничивающей пребывание специалиста в одной должности максимальным трехлетним периодом [1, с. 52]. Приоритетными факторами профессионального роста выступают узкопрофильная специализация и мобильность сотрудников, обеспечивающие исключительно вертикальную траекторию продвижения в организационной иерархии. Индивидуальная траектория развития каждого специалиста регламентируется детально проработанным планом карьерного роста с соответствующей системой вознаграждения [1, с. 52]. В качестве ключевого мотивационного фактора выступает не производительность труда или качество создаваемого продукта, а профессиональные компетенции, накопленный опыт и квалификационный уровень сотрудника. Достижение руководящих позиций и обеспечение стабильной занятости обусловлено высоким уровнем профессионализма и многопрофильностью специалиста. Проектно-ориентированный подход в американской модели предусматривает межпроектную и межорганизационную мобильность как положительный аспект профессионального развития [1, с. 52].

Японская модель, в отличие от американской, напротив характеризуется «пожизненным наемом» [1, с. 52]. Данный подход предполагает знание работника о своих перспективах и необходимых компетенциях для успешного роста в компании в течение всей жизни. При этом руководитель должен быть специалистом, который владеет навыками по любому виду деятельности и может работать в любом подразделении компании. В этой модели большое значение уделяется ротации персонала, так как горизонтальное перемещение способствует формированию целостного взгляда на организацию.

В рассмотренных моделях, при всем их концептуальном своеобразии, фундаментальным объединяющим элементом выступает интеграция мотивационно-стимулирующих факторов профессионального роста, детерминирующих траектории карьерного продвижения персонала организации.

Дифференциация академических функций в зарубежных высших учебных заведениях характеризуется значительным разнообразием институциональных подходов. В США, согласно исследованиям Е.В. Балацкого, разграничение преподавательской и исследовательской деятельности реализу-

ется через статусную стратификацию образовательных учреждений, где колледжи преимущественно сосредоточены на бакалаврских программах при минимальной научно-исследовательской активности [2, с. 52]. Бразильская система высшего образования демонстрирует бинарное разделение на государственные университеты с преподавательским уклоном и элитные частные институции [3, с. 105]. Канадская модель предусматривает трехуровневую классификацию университетов: докторские, комплексные и бакалаврские [3, с. 187].

В современной российской системе высшего образования, согласно наблюдениям Е.В. Балацкого, реализуется многоуровневая стратификация университетов, включающая ведущие классические, национальные исследовательские, федеральные, опорные вузы, а также учебные заведения с особым административным статусом при высших органах государственной власти. Установленная иерархия предполагает прямую корреляцию между статусом университета и масштабом его исследовательской деятельности, что находит отражение в уровне гарантированной оплаты труда сотрудников. Однако наблюдается определенный диссонанс между формальным статусом некоторых образовательных учреждений и фактическими требованиями к профессорско-преподавательскому составу. Рациональным представляется дифференцированный подход, при котором исследовательская активность становится доминирующей функцией преподавателей статусных университетов, тогда как для рядовых вузов приоритетной остается образовательная деятельность [2, с. 52].

В академической среде профессорско-преподавательский состав (ППС), являющийся ядром кадрового обеспечения реализации образовательных программ, выполняет одновременно множество ролей, включая роли преподавателя, педагога – наставника и исследователя. Каждый представитель ППС в разной степени заинтересован в выполнении соответствующих ролей, а значит, разработка гибкой и эффективной кадровой политики должна предполагать различную степень участия того или иного представителя ППС в организации и проведении различных видов работ.

Для реализации этой задачи требуется гибкое планирование и управление карьерой сотрудников, включающее дифференцирование норм учебной, научной, методической и иных видов нагрузки для наиболее эффективного использования труда профессорско-преподавательского состава. В качестве способа дифференцирования нагрузки ППС возможно рассмотреть распределение сотрудников по разным категориям (трекам, траекториям). Это деление пока не очень распространено в российских университетах, в то же время, возникают первые «пилотные» модели организации и регулирования данного процесса, о которых пойдет речь далее.

Среди российских университетов наиболее ярко дифференциация между карьерными треками представлена в Санкт-Петербургском государственном техническом университете им. Петра Великого, а также в Высшей школе экономики.

При этом распределение ППС по различным категориям отличается в данных двух учебных заведениях. Так, в Санкт-Петербургском государственном техническом университете им. Петра Великого выделяется 4 возможных карьерных трека (траектории) ППС, в зависимости от которых осуществляется нормирование нагрузки в области учебно-методической, научной и практической деятельности сотрудников [4]. Первый трек связан с академической карьерой в университете и предполагает более высокие требования по результативности научно-исследовательской деятельности, делается упор на научно-исследовательскую составляющую работу ППС, в то время как требования по учебно-методической работе и количеству часов аудиторной нагрузки являются сниженными. Вторым карьерным треком предполагается более высокие требования по учебно-методической нагрузке и увеличенным часам преподавания ППС, при этом требования в части научно-исследовательской работы ППС являются сниженными. Третий трек предполагает использование в учебно-методическом и научном процессе квалифицированных знаний, умений и навыков специалистов-практиков, которых приглашают в университеты для обеспечения более тесной взаимосвязи науки и практики, производства. Наконец, четвертый трек предназначен для стажеров-исследователей, которые еще только постигают азы профессии и пока не определились с базовой категорией своей работы в университете.

Дифференциация нагрузки на практике позволяет в более высокой степени, чем это осуществляется в традиционном подходе, учесть распределение интереса ППС к различным видам деятельности и на выходе позволяет получить более высокие результаты по тому карьерному треку, который в наибольшей степени соответствует интересам того или иного представителя ППС. На практике такой подход позволяет спрашивать с каждого представителя ППС результаты той работы, в которой он более всего преуспевает. При этом появляется дополнительная мотивация к осуществлению «работы по душе». Например, сотруднику, который выбрал академический трек, проще соблюдать требования к учебно-

методической работе, так как от такого сотрудника в большей степени ожидают результатов в плане научно-исследовательской работы, а требования к учебно-методической работе в академическом треке являются сниженными.

Крайне важным является, на наш взгляд, выделение трека практиков, к которым должны предъявляться сниженные требования по сравнению с академическим и учебно-методическими треками, к научным публикациям и методическому обеспечению учебного процесса. Соответственно, представители практики могут сосредоточиться на передаче своего опыта студентам, а не постоянно думать о том, каким образом им отчитаться по научно-исследовательской и учебно-методической работе. Такой подход во многом снимает сложности, связанные с привлечением практиков к учебному процессу в университетах.

Теперь более подробно рассмотрим систему профессиональных траекторий для ППС, действующую в Высшей школе экономики. Она отчасти схожа с моделью, применяемой в Санкт-Петербургском государственном техническом университете им. Петра Великого, однако, на наш взгляд, в целом является более логичной и обоснованной. Для ППС ВШЭ существует три профессиональных траектории: академическая, практико-ориентированная и образовательно-методическая [5]. Необходимо отметить, что выделение данных траекторий, описание их содержания и критериев оценки является частью программы развития вуза до 2030 года. Ученый совет ВШЭ 18 ноября 2020 года утвердил общую концепцию институционализации трех профессиональных траекторий [6].

Согласно данному документу, целью введения трех профессиональных траекторий является «дифференцировать подходы к разным категориям работников и создать для них дополнительные возможности в условиях растущей сложности и диверсифицированности деятельности Университета» [6].

Если говорить об академической траектории, то она «связана с привлечением и оценкой работников на основе их публикационной активности в целях развития продуктивной научной деятельности, создания инновационных учебных курсов и программ, организации проектной научной и образовательной работы» [6].

Образовательно-методическая траектория, являясь второй профессиональной линией развития, охватывает деятельность специалистов, обеспечивающих высококачественное преподавание и интенсивную учебно-методическую работу. Данное направление реализуется в двух форматах: преподавательский контракт с увеличенной на четверть учебной нагрузкой и тьюторская позиция. Специфика траектории заключается в фокусе на образовательном процессе и методическом сопровождении, включая разработку и поддержку как традиционных, так и онлайн-курсов, при отсутствии требований к наличию существенного научного портфолио или практического опыта вне академической среды [6].

Практико-ориентированная траектория, являясь третьим направлением развития, фокусируется на привлечении специалистов с существенным практическим опытом и значимыми профессиональными достижениями. Данный подход реализуется в двух основных моделях. Первая предполагает интеграцию действующих профессионалов из неакадемической среды через создание базовых кафедр и реализацию совместных программ с корпоративным сектором и государственными структурами, включая проектную деятельность, тренинги и стажировки. Вторая модель ориентирована на штатных сотрудников университета, совмещающих преподавательскую деятельность с экспертно-аналитической работой, прикладными исследованиями и реализацией коммерческих проектов по внешним заказам. Обе модели нацелены на внедрение инноваций из прикладных областей и развитие проектно-исследовательских компетенций [6].

Значимым преимуществом модели профессионального развития в НИУ ВШЭ выступает многовекторность карьерного роста, охватывающая должностное продвижение, присвоение почетных статусов и расширение административных полномочий во всех доступных траекториях.

В контексте карьерного роста научно-педагогических работников наблюдается дифференциация механизмов должностного продвижения. Традиционная академическая траектория характеризуется последовательным переходом от ассистентских позиций к профессорским. При этом практико-ориентированная и образовательно-методическая траектории реализуются через систему профессиональных статусов, интегрируемых в стандартные преподавательские должности без их формального переименования в трудовых договорах [6].

В рамках дифференциации академических траекторий предусмотрена система должностных позиций, отражающая специализацию преподавательского состава. Для сотрудников, сфокусированных на образовательно-методической деятельности, установлена иерархия методических должностей: от ассистента-методиста до профессора-методиста. Аналогичным образом структурированы позиции практико-ориентированного направления, где последовательно выстроены ступени от ассистента-практика до профессора-практика [6].

За выдающиеся достижения и значительный вклад в развитие университета сотрудникам присваиваются почетные звания, включающие статусы ординарного и заслуженного профессора, профессора/доцента-исследователя, профессора/доцента-консультанта, выдающегося практика. Существующая система академических званий требует дальнейшего совершенствования в части образовательно-методического и практико-ориентированного направлений посредством интеграции новых статусов: заслуженного профессора-практика (альтернативно – профессора практики), заслуженного профессора-методиста (альтернативно – профессора-педагога) и заслуженного эксперта [6].

В структуре профессионального роста сотрудников ВШЭ предусмотрена возможность административного продвижения по каждому из трех карьерных треков, включающая назначение на управленческие позиции в академических подразделениях, руководство образовательными программами, а также последовательное занятие руководящих должностей в иерархии от руководителя проекта до проректора через промежуточные ступени заведующего лабораторией, директора института и директора по направлению [6].

Система профессиональных траекторий в ВШЭ предусматривает три типа трудовых договоров, определяющих специфические обязательства и возможности сотрудников, причем данные условия распространяются как на штатных работников, так и на совместителей. Примечательно, что интеграция в выбранную профессиональную траекторию реализуется посредством конкурсных либо аттестационных процедур, в рамках которых работники обладают правом самостоятельного выбора направления деятельности. Дальнейшая ротация между траекториями осуществляется при прохождении конкурса на замещение должностей профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников по истечении срока действующего контракта, при условии соответствия установленным критериям оценки для конкретной траектории.

Инициированное в Балтийском федеральном университете имени И. Канта положение о введении должностей доцента-исследователя и профессора-исследователя (утверждено решением Ученого совета 27 октября 2021 года) предусматривает исключительно конкурсный отбор кандидатов на основную ставку, исключая возможность совместительства. Данная кадровая новация направлена на оптимизацию научно-педагогического потенциала университета в контексте развития приоритетных исследовательских направлений и модернизации образовательных программ [7].

Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова инициировал внедрение регламента, определяющего статус профессора-исследователя и доцента-исследователя в августе 2014 года. Данный нормативный документ характеризуется более детальной проработкой квалификационных требований к соискателям по сравнению с аналогичным положением Балтийского федерального университета, однако уступает в логической структурированности регламенту Высшей школы экономики, демонстрируя определенную институциональную специфику. При этом целевые установки введения исследовательских позиций в профессорско-преподавательском составе СВФУ концептуально согласуются с общеузовскими тенденциями, направленными на развитие научного потенциала, интенсификацию исследовательской активности педагогических кадров и качественное совершенствование подготовки высококвалифицированных специалистов [8].

Избрание на должности доцента-исследователя и профессора-исследователя осуществляется на конкурсной основе с приоритетным фокусом на научно-исследовательскую деятельность, интеграцию результатов исследований в образовательную среду и их практическое применение для социально-экономического развития региона.

Порядок замещения должностей доцента-исследователя и профессора-исследователя регламентируется комплексом специальных требований. Основанием для назначения на указанные позиции служит рекомендация Научно-технического совета с последующим утверждением Ученым советом университета при условии соответствия кандидатов установленным критериям оценки научно-педагогической деятельности. Данные штатные единицы учреждаются на ограниченный период: до пятилетнего срока для доцента-исследователя и до трех лет для профессора-исследователя, с обязательным сокращением ставок после их высвобождения. Дифференцированные нормативы годовой учебной нагрузки устанавливают диапазон 200-400 часов для доцента-исследователя и 150-300 часов для профессора-исследователя [8].

В целом система профессиональных траекторий, действующая в ВШЭ, в настоящее время является, на наш взгляд, наиболее логичной и четко выстроенной по сравнению с подобными системами в других российских вузах, в которых для ППС есть возможность выбора одной из нескольких карьерных или профессиональных траекторий.

Выводы

В рамках рассмотренных нами материалов мы исследовали разнообразие карьерных треков профессорско-преподавательского состава современных университетов. Важной частью исследования явилось сравнение картины работы сотрудника университета за рубежом и в России, определение основных доминант развития системы образования и науки в РФ и зарубежных странах. Были выявлены основные культурные особенности и особенности менталитета разных стран, приводящие к тем или иным моделям карьерной траектории. Отмечены основные достоинства и недостатки различных систем управления карьерой в зарубежных странах и РФ. Далее был проведен анализ управления карьерой сотрудника современного университета в России. На примере нескольких университетов, таких как Санкт-Петербургский Политехнический университет им. Петра Великого, НИУ «Высшая школа экономики», Балтийский федеральный университет им. И. Канта и других показано, как ведущие российские вузы видят выделение различных треков в рамках построения карьеры сотрудника университета. Рассмотрены основные положения предлагаемых программ управления карьерой, представлена суть академического, преподавательского и практического треков. Несмотря на различия, присутствующие в разных системах управления карьерой, общим для них является дифференцирование учебной нагрузки и исследовательской составляющей, что является важным элементом мотивации в карьере сотрудника университета. Анализируемые программы сегодня находятся в различной стадии своей зрелости, при этом каждая из моделей имеет право на тиражируемость среди других российских университетов. Особенно актуальной, по нашему мнению, оказалась программа НИУ «Высшая школа экономики», в которой описание каждого из карьерных треков осуществлено наиболее подробно и четко. Именно эту модель мы можем рекомендовать как одну из возможных для внедрения в российских университетах с учетом их особенностей, динамики развития и других важных параметров.

Литература

1. Давыдова Л.Н., Карпова Г.А., Рябова Е.В., Тарасова Т.Г. Современные подходы к разработке карьерных маршрутов научно-педагогических работников университета // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 51-60. DOI: 10.24143/2073-5537-2018-2-51-60 EDN: ХРТWPR.
2. Балацкий Е.В. Регулирование карьеры научных кадров: зарубежный опыт // Наука. Инновации. Образование. 2017. Т. 12. № 4, С. 48-65. EDN: YMPLPD.
3. Как платят профессорам? Глобальное сравнение систем вознаграждения и контрактов / Под ред. Ф. Алтбаха, Л. Райсберг, М. Юдкевич [и др.]. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. 439 с.
4. Политика в области формирования карьерных траекторий профессионального развития педагогических работников из числа профессорско-преподавательского состава ФГАОУ ВО «СПбПУ». [Электронный ресурс]. URL: https://eduquality.spbstu.ru/userfiles/files/prikaz_560_06_03_2025_politika_kadr_traekt.pdf (дата обращения: 19.11.2025).
5. Профессиональные (карьерные) траектории. [Электронный ресурс]. URL: https://pps.hse.ru/1nd2024/track_all (дата обращения: 21.11.2025).
6. Институционализация трех профессиональных траекторий работников, занимающихся научной, педагогической, экспертно-аналитической и проектной деятельностью, в соответствии с задачами Программы развития НИУ ВШЭ до 2030 года (общая концепция). [Электронный ресурс]. URL: <https://pps.hse.ru/mirror/pubs/share/446828677.pdf> (дата обращения: 22.11.2025).
7. Положение о должностях профессор-исследователь, доцент-исследователь в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта». [Электронный ресурс]. URL: https://kantiana.ru/upload/medialibrary/470/7ea37sl2k4sjzz089hc52ka6pv0zg56r/Polozhenie-o-dolzhnostyakh-professor_issledovatel_-dotsent_issledovatel-v-FGAOU-VO-BFU-im.-I.-Kanta.pdf (дата обращения: 24.11.2025).
8. Положение о профессоре-исследователе и доценте-исследователе Северо-Восточного федерального университета. [Электронный ресурс]. URL: https://www.s-vfu.ru/universitet/nauka/professoraisledovatel/ПОЛОЖЕНИЕ%20о%20проф-доцисслед%20СВФУ_24121422.pdf?ysclid=mislcur4si171325681 (дата обращения: 24.11.2025).

