

УДК 331.103

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

ОСИПОВА ОЛЬГА СТЕПАНОВНА,

доктор социологических наук, профессор кафедры «Управление персоналом и психология»,
Финансовый университет, Москва, Россия
olstepos@mail.ru

САХАРОВА НАТАЛЬЯ ВАЛЕРЬЕВНА,

преподаватель кафедры «Управление персоналом и психология»,
Финансовый университет, Москва, Россия
natalysakharov@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

Для выживания в жесткой конкурентной борьбе университеты обязаны сокращать расходы, повышая при этом качество образования. Наиболее значимый экономический эффект может быть получен только вследствие совершенствования бизнес-процессов вуза одновременно как по вертикали, так и по горизонтали. Министерство образования и науки Российской Федерации, рассчитав вектор стратегического развития системы высшего образования в целом, поставило перед государственными вузами задачу сокращения численности административно-хозяйственного и вспомогательного персонала. Однако такое возможно только на основе повышения производительности его труда и изменения организационной структуры вузов. Наиболее перспективным направлением является создание учебно-научных департаментов, которые способны, интегрируя кадровый потенциал ряда кафедр, добиться синергетического организационно-управленческого эффекта. По этому пути идут ведущие российские университеты, в том числе и Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.

В статье представлена методика составления Матрицы основных трудовых процессов и функций учебно-вспомогательного персонала в рамках основных бизнес-процессов кафедры, доказано возрастание организационно-технической составляющей в трудовой функции учебно-вспомогательного персонала кафедры, что логично обуславливает переход многих сотрудников учебно-вспомогательного персонала в новый должностной статус менеджера, приведен пример одного из разработанных Регламентов по выполнению трудовых операций. Основные положения статьи обладают эвристическим потенциалом для совершенствования бизнес-модели инновационного вуза, повышения качества стратегического кадрового прогнозирования.

Ключевые слова: бизнес-процессы; учебно-вспомогательный персонал; первичное подразделение вуза (кафедра; деканат; департамент); оптимизация бизнес-процессов кафедры; автоматизация бизнес-процессов вуза; организационная эффективность; оптимизация численности персонала вузов; кадровое прогнозирование.

BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION IN A MODERN HIGH SCHOOL

OSIPOVA O.S.

ScD (Social Sciences), full professor of the HR Management and Psychology Department,
Financial University, Moscow, Russia
olstepos@mail.ru

SAKHAROVA N.V.*lecturer of the HR Management and Psychology Department, Financial University, Moscow, Russia
natalysakharov@yandex.ru***ABSTRACT**

To survive in a tough competitive environment universities must reduce costs while improving the quality of education. The best economic effect can be obtained only by the improvement of business processes at a university vertically and horizontally at the same time. Having calculated the strategic vector of the higher education system development as a whole, the Ministry of Education and Science set a task of reducing the number of administrative and support staff to state-owned high schools. However, this is possible only on the basis of improved productivity and changes in the organizational structure of universities. The most promising direction is to establish teaching and research departments capable of achieving a synergistic organizational and managerial effect by integrating human resources of several departments. This direction is followed by leading Russian universities, including Financial University under the Government of the Russian Federation.

The paper describes a methodology to produce a matrix of core labor processes and functions of the teaching and support staff within the core business processes of a department. It is proved that the organizational and technical component in the operation of the teaching and support staff of the department is increasing; therefore many employees of the teaching and support staff logically move to a new job status of a manager. One of the Standard Operations Procedures is provided as an example. The key provisions of the paper have a heuristic potential to improve the business model of an innovative university and the quality of strategic human resource forecasting.

Keywords: business processes; teaching and support staff; primary department of a university (chair; dean's office; department); optimization of business processes of a department; automation of business processes of a university; organizational effectiveness; optimization of the university staff; HR forecasting.

На сегодняшний момент кафедра в подавляющем большинстве вузов страны является основным первичным подразделением. Любому вузу присущи несколько направлений и видов деятельности, ведущую роль среди которых, безусловно, играет образовательная и научная деятельность [1]. Кафедра, являясь основным структурным подразделением вуза, осуществляет учебную, методическую и научно-исследовательскую деятельность по одной или нескольким родственным дисциплинам, проводит внеучебную работу со студентами, а также подготовку научно-педагогических кадров и повышение их квалификации (государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 № 792-р). Проанализируем организацию труда учебно-вспомогательного персонала кафедры в контексте новых требований, предъявляемых к современной системе высшего образования.

Исходя из общероссийской статистической базы численность учебно-воспитательного персонала (УВП) во всех вузах страны, сдавших статистическую отчетность за 2013 г., составила

в головных вузах 123 923 человека, вместе с филиалами — 142 688 соответственно [2, с. 14–17].

Вопросы совершенствования организации труда учебно-вспомогательного персонала образовательных организаций высшего образования вызывают значительный теоретический и практический интерес в связи с теми изменениями, которые должны произойти в системе высшего образования в ближайшие годы в свете распоряжения Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р [О Плане мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и наук»]. Согласно этому документу к 2018 г. доля работников административно-управленческого и вспомогательного персонала должна составить 37% от общей численности (на момент публикации распоряжения — 40%), т.е. предстоят значительные сокращения сотрудников в целях более рационального использования финансовых средств, выделяемых государством на развитие системы высшего образования.

Государственные университеты оказались в рамках жестко заданной траектории развития.

Оптимизация численности персонала — расчет планируемой численности сотрудников и разработка системы переподготовки кадров на основе вектора стратегического развития вуза, а это не всегда сокращение сотрудников. Однако Министерство образования и науки Российской Федерации, рассчитав вектор стратегического развития системы высшего образования в целом, определило направление движения государственных вузов именно в сторону сокращения численности вспомогательного персонала. Такая оптимизация численности учебно-вспомогательного персонала возможна только на основе повышения производительности его труда и изменения организационной структуры вузов.

В правоустанавливающих документах постоянно подчеркивается, что оптимизация численности работников государственного сектора экономики должна проходить при обязательном условии совершенствования системы нормирования их труда. В п. 17 приказа Министерства труда и социальной защиты от 30 сентября 2013 г. № 504 указывается, что содержанием работы по определению норм труда являются:

- анализ трудового процесса на основе стандарта оказания государственной (муниципальной) услуги, разделение его на части;
- выбор оптимального варианта технологии и организации труда, эффективных методов и приемов работы;
- проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха; определение норм труда в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение и последующая корректировка по мере изменения организационно-технических условий выполнения технологических (трудовых) процессов [приказ Министерства труда и социальной защиты от 30 сентября 2013 г. № 504 «Методические рекомендации по разработке систем нормирования труда в государственных (муниципальных) учреждениях»].

Результаты исследования, проведенного в 2014 г. на базе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, показали, что повышение производительности труда сотрудников УВП кафедры за счет более четкого описания их должностных обязанностей и попыток нормирования труда весьма ограничены [2].

Поэтому, по мнению авторов статьи, наибольшие резервы роста производительности труда УВП вузов заключены в повышении организационной эффективности в результате совершенствования бизнес-процессов и регламентации наиболее часто повторяющихся трудовых действий. Под организационной эффективностью понимается результативность использования внутренних ресурсов организации для достижения цели бизнеса, в нашем случае — для повышения качества предоставляемых вузом образовательных услуг и увеличения интеллектуального капитала. Вопросы организационной эффективности являются крайне актуальными задачами в рамках современных подходов к сущности человеческого капитала и человеческих ресурсов [3, 4].

Для качественного и эффективного решения задач стратегического кадрового прогнозирования и совершенствования деятельности образовательной организации должны осуществляться моделирование, анализ и оптимизация ее бизнес-процессов. Поэтому в данной статье акцент делается на термине «бизнес-процессы», а не на более привычном понятии «трудовые процессы», под которыми традиционно понимается совокупность целесообразных действий непосредственных исполнителей по изменению предмета труда. Оперирование понятием «бизнес-процессы» позволяет подчеркнуть, что в настоящее время назрела необходимость оптимизации взаимодействия основных элементов образовательной системы на всех уровнях управления, перехода от ситуационного к стратегическому планированию трудовых ресурсов в организациях высшего образования.

Процесс — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы (ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования, утв. приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст). Организация трудового процесса предполагает рациональную расстановку рабочей силы (сотрудников) непосредственно на рабочих местах, описание бизнес-процессов позволяет более объемно понять характер взаимодействия различных структурных подразделений и сотрудников внутри подразделений. При внедрении управления по процессам важно придерживаться следующих принципов: взаимосвязи процессов; востребованности процесса; докумен-

тирования процессов; контроля процесса; ответственности за процесс.

Полностью разделяем точку зрения Н. В. Кузнецова, что регламентация бизнес-процессов — это хорошее информационное обеспечение для сравнительного анализа (бенчмаркинга) и внутреннего аудита бизнес-процессов с целью их последующей оптимизации. Актуальным является и его предостережение, что «избыточная или некачественная регламентация в условиях высокой динамики бизнес-среды несет в себе риски задержек при выполнении бизнес-процедур и тем самым способна создать определенные проблемы в деятельности компании» [5].

До 2014 г. в отечественной литературе делались попытки описания бизнес-процессов на уровне отдельного учебного подразделения вуза — кафедры [6, 9, 10]. Однако этот анализ, как правило, включал описание и структурирование основных трудовых функций и действий педагогических работников и не включал в себя алгоритмизацию работы учебно-вспомогательного персонала [8]. В рамках существующей системы менеджмента качества (СМК) образовательных организаций высшего образования четко описываются стандарты вертикального взаимодействия в рамках организационной структуры образовательных организаций высшего образования, однако вне поля зрения остается организация бизнес-процессов и взаимодействие субъектов трудовых действий на горизонтальном уровне. В частности, СМК не дает ответы на то, как должны быть организованы бизнес-процессы на уровне основного подразделения многих российских вузов — кафедры. Именно этот пробел в менеджменте образовательных учреждений системы высшего образования и был в определенной степени ликвидирован в процессе работы над исследованием, которое реализовывалось в рамках выполнения государственного задания в 2014 г. временным творческим коллективом сотрудников Финансового университета [2].

Почему именно в последние годы столь актуальным стал вопрос об описании бизнес-процессов на уровне первичного подразделения? Необходимость решения данного вопроса в значительной степени обусловлено процессом укрупнения вузов. Любая увеличивающаяся в объеме организационная структура требует перехода к новому качественному уровню управления, бюрократи-

зации управленческих взаимодействий. Необходимость описания бизнес-процессов, прежде всего на уровне кафедры, диктовалась также высокой текучестью кадров УВП. Алгоритмизация трудовых процессов позволяет ускорить процесс адаптации нового сотрудника, быстрее понять характер и специфику организационных взаимодействий.

Возможно ли описание бизнес-процессов на уровне первичного подразделения (кафедры, деканата, департамента)? Да, это возможно в силу повторяемости и возобновляемости основных трудовых функций и действий УВП, наличия определенной временной последовательности трудовых процессов, включенности УВП в организационную структуру вуза на постоянной основе (в отличие от большинства преподавателей, с которыми заключаются срочные трудовые договоры), наличия клиента/заказчика/потребителя результатов их труда (в качестве таковых выступают прежде всего студенты, преподаватели, родители студентов, представители других взаимодействующих подразделений и т.д.). К основным бизнес-процессам традиционно относят создающие добавленную стоимость продукта, в их рамках создается продукт, за который заказчик (клиент) готов платить деньги.

Сегодня это не только образовательные услуги, но и результаты интеллектуальной деятельности сотрудников вуза (интеллектуальный капитал). Поэтому одним из важных критериев мониторинга вузов является получение ими доходов от научной деятельности, в том числе профессорско-преподавательского состава (ППС), хотя в настоящее время этот показатель и входит в определенное противоречие с основными положениями профстандарта преподавателя высшей школы.

В целях углубленной разработки бизнес-процессов кафедры за основу были взяты традиционные направления ее работы: учебно-воспитательная, научно-исследовательская, организационно-методическая и социальная деятельность. Для решения вопроса о соответствии между бизнес-процессами и организационной структурой кафедры нами, так же как и в работе М. В. Бакановой, был использован специальный инструмент — построение матрицы распределения ответственности [6]. Строки матрицы содержат виды работ, которые выполняются в первичном подразделении. В столбцах матрицы ответствен-

ности указываются должности подразделения. В ячейках указывается форма участия сотрудника в данном виде работ, при этом используются следующие обозначения: О — ответственный за работу; И — исполнитель работы.

Если при построении матрицы распределения ответственности в организации оказывается, что за работу отвечают несколько человек либо ни одного, то в матрице указывается либо несколько символов «О» напротив данной работы, либо ни одного. Часто в данной ситуации сотрудники подразделения, участвующие в экспертном опросе, склонны выдавать желаемое за реальность, уменьшая тем самым валидность получаемых результатов. Поэтому для создания типовой модели родственных по функционалу подразделений необходимо провести экспертный опрос представителей как минимум трех подразделений. В реализации данной работы могут участвовать несколько сотрудников разных структурных подразделений,

но ответственным за выполнение данной работы должен быть только один специалист. Мы полностью разделяем мнение исследователей, что это базовое правило построения эффективной системы бизнес-процессов [6, с. 108].

На основе уточненных зон ответственности предложена примерная матрица описания основных трудовых процессов и функций УВП кафедры. В рамках 7 бизнес-направлений выделены 63 бизнес-процесса. Приведем фрагмент матрицы распределения зон ответственности, связывающей бизнес-процессы и исполнителей кафедры вуза (табл. 1).

Матрица (см. табл. 1) заполнена без учета организационно-технической составляющей, обеспечивающей реализацию основных бизнес-процессов. Такой подход не учитывает в полной мере роль УВП в реализации бизнес-процессов подразделений, и в частности кафедры, что приводит к принижению роли учебно-вспомогательного

Таблица 1

Матрица распределения сферы ответственности сотрудников кафедры в рамках бизнес-процессов

Бизнес-процесс	Зав. кафедрой	Зам. по уч. работе	Зам. по науч. раб.	Профессора	Доценты	Ст. преподаватели	Ассистенты	Зав. лабораторией	Лаборант
Образовательный процесс (учебно-воспитательная деятельность)									
Ведение аудиторных занятий на очном, заочном и других отделениях		О		И	И	И	И		
Проведение консультаций и индивидуальной работы на очном и заочном отделениях		О		И	И	И	И		
Проведение открытых занятий		О		И	И	И	И		
Проведение занятий в системе дополнительного профессионального образования		О		И	И	И	И		
Организация производственных и учебных практик	О	О, И		И	И	И	И		
Входной и итоговый контроль, промежуточная аттестация		О		И	И	И	И		
Курсовое и дипломное проектирование	О	О, И		И	И	И	И		
Государственная аттестация выпускников	О	О, И		И	И	И	И		

Примечание. О – ответственный; И – исполнитель.

персонала в работе вуза. Наглядным доказательством этого служит разработанная авторами статьи еще одна матрица (табл. 2), в которой те же зоны ответственности в реализации бизнес-процессов кафедры описаны более всеобъемлюще с уточнением: «организация», «техническая организация», «техническое сопровождение» и т.д. [2, с. 159].

Согласно предложенной методике исследования участие работников УВП в реализации бизнес-процессов кафедры сразу увеличивается в разы. Это отчетливо видно из сопоставления данных по таким должностям, как заведующий лабораторией и лаборант при сравнении двух ва-

риантов матриц. Результаты проведенного анализа показали, что без учета организационно-технической деятельности УВП лаборант участвует в 11, а заведующий лабораторией — в 5 бизнес-процессах, тогда как при учете организационных, организационно-технических работ участие лаборанта в бизнес-процессах возрастает в 2,2 раза (24 бизнес-процесса), а заведующего лабораторией — в 3,8 раза (19 бизнес-процессов) [2, с. 155–159]. Таким образом, проведенное исследование показало, что роль работников УВП в реализации бизнес-процессов значительна и недооценена в настоящее время, без их квалифицированной и качествен-

Таблица 2

Матрица распределения сферы ответственности сотрудников кафедры в рамках бизнес-процессов с учетом организационно-технической составляющей

№ п/п	Бизнес-процесс	Зав. кафедрой	Зам. по уч. работе	Зам. по науч. раб.	Профессора	Доценты	Ст. преподаватели	Ассистенты	Зав. лабораторией	Лаборант
Образовательный процесс										
1	Ведение и организация аудиторных занятий на очном, заочном и других отделениях		О		И	И	И	И	О	И
2	Организация и проведение консультаций и индивидуальной работы на очном и заочном отделениях		О		И	И	И	И	И	И
3	Проведение открытых занятий, организация их проведения		О		И	И	И	И	И	И
4	Организация и проведение занятий в системе дополнительного профессионального образования		О		И	И	И	И	И	И
5	Организация производственных и учебных практик	О	О, И		И	И	И	И	И	И
6	Входной и итоговый контроль, промежуточная аттестация (в том числе <i>техническая организация</i>)		О		И	И	И	И	И	И
7	Курсовое и дипломное проектирование (в том числе его <i>техническая организация</i>)	О	О, И		И	И	И	И	И	И
8	Государственная аттестация выпускников (в том числе ее <i>техническое сопровождение</i>)	О	О, И		И	И	И	И	И	И

Примечание. О – ответственный; И – исполнитель.

венной работы невозможно сегодня представить эффективную работу любого подразделения вуза. Сегодня на наших глазах происходит формирование новых требований к профессиональным компетенциям учебно-вспомогательного персонала, что, несомненно, обуславливает переход многих сотрудников учебно-вспомогательного персонала в новый должностной статус менеджера.

Следующим важным шагом для понимания направлений совершенствования бизнес-процессов кафедры стало составление на основе экспертного опроса Матрицы основных трудовых процессов и функций учебно-вспомогательного персонала в рамках бизнес-процессов кафедры, которая наглядно показывает неразрывную вза-

имосвязь отдельных трудовых обязанностей и трудовых функций различных должностей УВП кафедры, позволяет достаточно легко на основе экспертного опроса рассчитать соотношение регламентированных и малорегламентированных работ УВП.

Помимо организации учебного процесса, в матрице так же подробно описаны бизнес-процессы по следующим направлениям: «Учебно-методическая деятельность», «Научно-исследовательская деятельность», «Воспитательная работа», «Организация работы подразделения (Бизнес-процессы управления)», «Бизнес-процессы развития», «Развитие научно-методических и научных контактов» [2, с. 218].

Таблица 3

Матрица основных трудовых процессов и функций учебно-вспомогательного персонала в рамках бизнес-процессов кафедры

№	Основные составляющие элементы бизнес-процессов	Трудовые обязанности		Соотношение МР и РР УВП, %*
		Зав. лабораторией	Старший лаборант	
Организация учебного процесса				
1	Аудиторные занятия	<p>Контроль за получением информации и передачей информации деканатам всех форм обучения (очном, очно-заочном и заочном).</p> <p>Выдача учебных материалов, передача информации по организации и прохождению образовательного процесса.</p> <p>Организация замен преподавателей.</p> <p>Информирование Управления по планированию и мониторингу образовательной деятельности о случаях невыхода преподавателей на работу.</p> <p>Подготовка к сдаче отчета о выполнении преподавателями кафедры учебной нагрузки.</p> <p>Своевременное вручение всем членам кафедры расписания занятий, зачетов и экзаменов.</p> <p>Формирование предложений по составлению расписания экзаменационных сессий и государственных экзаменов для Управления организации учебного процесса</p>	<p>Составление консолидированного расписания учебных занятий преподавателей кафедры (по дням недели) на основе данных, получаемых из диспетчерских.</p> <p>Доведение информации до преподавателей.</p> <p>Контроль за соблюдением расписания учебных занятий и явкой преподавателей на занятия по поручению зав. кафедрой и зав. учебной лабораторией.</p> <p>Контроль за своевременным заполнением преподавателями кафедры отчетной документации о выполнении аудиторной нагрузки.</p> <p>Сбор и составление предложений по составлению расписания учебных занятий на семестр, передача их в диспетчерскую</p>	МР – РР –

№	Основные составляющие элементы бизнес-процессов	Трудовые обязанности		Соотношение МР и РР УВП, %*
		Зав. лабораторией	Старший лаборант	
2	Консультации и индивидуальная работа со студентами	Составление графика консультаций. Консультирование студентов в рамках учебного процесса по всем организационным вопросам. Контроль за своевременным размещением информации. Контроль за выполнением преподавателями графика консультаций. Организация в случае необходимости переноса консультации	Информирование студентов о расписании занятий, зачетов, экзаменов, консультаций, времени индивидуальной работы со студентами, проводимой членами кафедры, с помощью своевременного размещения соответствующей информации на кафедральном инфостенде и образовательном портале	МР – РР –
3	Открытые занятия, взаимопосещение занятий	Согласование с преподавателями графика взаимопосещения занятий. Контроль за своевременным заполнением преподавателями кафедры отчетной документации (результатов взаимопосещений, открытых занятий)	Набор графика взаимопосещений и размещение его на инфостенде	МР – РР –
4	Производственные и учебные практики	Подготовка приказа о прохождении производственной (других видов) практики студентами. Прием отчетов по практике на кафедру, формирование согласно приказу описи для сдачи отчетов в архив	Подготовка и печать заявлений на практику; выдача заявлений. Контроль за своевременностью сдачи отчетов о практике. Подготовка отчетов согласно описи в архив	МР – РР –
5	Курсовые работы (регламент № 1)	Подготовка Распоряжения о закреплении тем курсовых работ (КР) и назначении руководителей; передача сведений в Управления по планированию и мониторингу образовательной деятельности; ведение журнала; сдача подписанных КР в архив кафедры	Подготовка и печать заявлений на КР; выдача заявлений. Контроль за своевременностью сдачи курсовых работ	МР – РР –
6	Входной контроль, текущая и промежуточная аттестация	Расылка ППС информации о требованиях и сроках подготовки экз. билетов; сохранение присланных билетов в компьютере; корректировка формата, печать и разрезание билетов; подписание билетов у преподавателей и зав. кафедрой; раскладывание билетов по конвертам и сдача по одному комплекту билетов в диспетчерскую и текущий архив кафедры, набор текста докладной записки (ДЗ)	Контроль за своевременным заполнением преподавателями кафедры экзаменационных и зачетных ведомостей, ведомостей текущей успеваемости.	

№	Основные составляющие элементы бизнес-процессов	Трудовые обязанности		Соотношение МР и РР УВП, %*
		Зав. лабораторией	Старший лаборант	
6		о составе комиссии по приему задолженностей и составу апелляционной комиссии, передача информации в подразделение, отвечающее за мониторинг учебного процесса, размещение информации на интернет-странице кафедры. Ведение протоколов апелляционной комиссии, согласование с диспетчерской аудитории	Передача информации на факультеты и в Управление по планированию и мониторингу образовательной деятельности университета	МР – РР –
7	Итоговая государственная аттестация (ИГА) выпускников	ДЗ о председателях комиссий, составе комиссий. Подписание билетов у завкафедрой и отправка их в диспетчерские. Работа в качестве секретаря ИГА	Размещение вопросов к госэкзамену на образовательном портале. Печать билетов. Работа в качестве секретаря ИГА	МР – РР –
8	Подготовка и защита выпускных квалификационных работ (ВКР)	Подготовка приказа о закреплении тем ВКР и назначении научных руководителей; передача сведений в подразделение, отвечающее за мониторинг учебного процесса; ведение журнала; оформление сопроводительных документов для сдачи ВКР в архив	Подготовка и печать формы заявлений на ВКР; выдача форм заявлений. Ведение журнала сдачи выпускных квалификационных работ на кафедре	МР – РР –
9	Аудит контингента студентов (для выпускающей кафедры)		Актуализация имеющейся информации	МР – РР –
Учебно-методическая деятельность				
10	И т.д.			

* МР – малорегламентированные работы, РР – регламентированные работы. Соотношение между регламентированными и малорегламентированными работами определяется на основе экспертного опроса.

Первичные подразделения современного вуза (департамент, кафедра, деканат) представляют собой сложноорганизованную структуру, повышение результативности работы которой невозможно без четко описанных регламентов, особенно для сотрудников учебно-вспомогательного персонала. В качестве примера: авторами в 2014 г. разработаны «Регламенты для УВП кафедры», четко описывающие алгоритм проведения ряда работ по реализации отдельных трудовых операций в рамках

организации образовательного процесса: написания студентами курсовых работ (см. регламент № 1, табл. 4), выпускных квалификационных работ, проведения различных видов практики, учета движения контингента студентов по выпускающей кафедре для налаживания оперативной связи с ними, особенно в рамках реализуемой научно-исследовательской работы [2, с. 204–217]. Более того, с помощью этих регламентов можно рассчитать и нормы труда по ряду трудовых опе-

Регламент № 1 «Курсовые работы»*

№	Алгоритм операций	Нормы труда					Примечания
		периодичность выполнения	время выполнения в расчете, мин			Общие	
			на 1 студента	на 1 преподавателя	на 1 группу (20 человек)		
Особенности расчета затрат времени							
1	Набор списка предлагаемых тем курсовых работ (КР) и размещение его на образовательном портале и инфостенде кафедры					×	Рассчитывается на каждый поток отдельно для каждой формы обучения
2	Набор формы заявления и графика выполнения КР согласно приказу					×	Рассчитывается на каждый поток отдельно для каждой формы обучения
3	Тиражирование формы заявлений на КР для выдачи студентам		×				Рассчитывается на 1 студента
4	Сбор и систематизация заявлений студента (выдать каждому студенту форму заявления, получить обратно, сложить в алфавитном порядке)		×				Рассчитывается на 1 студента при условии централизованного заполнения, когда группа заполняет заявления одновременно в аудитории
5	Сбор и заполнение заявлений студентами экстерната (согласно алгоритму действий, описанному в п. 4)		×				Рассчитывается на 1 студента при условии нецентрализованного заполнения (экстернат, отсутствующие на занятии студенты)
6	Составление списка студентов (в алфавитном порядке) с указанием темы и ФИО научного руководителя	1 раз в год			×		На каждую учебную группу
7	Подготовка приказа о закреплении тем КР и научных руководителей				×		Рассчитывается на каждый поток отдельно для каждой формы обучения
8	Подписание приказа у зав. кафедрой и декана					×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения
9	Регистрация приказа в журнале исходящих документов					×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения

№	Алгоритм операций	Нормы труда					Примечания
		периодичность выполнения	время выполнения в расчете, мин			общие	
			на 1 студента	на 1 преподавателя	на 1 группу (20 человек)		
Особенности расчета затрат времени							
10	Отправка на подпись проректору по учебной работе					×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения
11	Регистрация приказа в журнале входящих документов и размещение в соответствующей номенклатуре дел папке					×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения
12	Передача сведений в группу мониторинга учебного процесса					×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения
13	В случае необходимости внесения изменений в приказ (согласно алгоритму действий, описанному в пп. 8–12)	По мере необходимости (в среднем 2 раза на поток)				×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения
14	Подготовка приказа для студентов экстерната (согласно алгоритму действий, описанному в пп. 8–12)	По мере необходимости (в среднем 1 раз в год)				×	Рассчитывается на каждый поток для экстерната
15	Внесение данных в журнал учета сдачи КР студентами на кафедру				×		Разлиновать и внести всю информацию согласно приказу. Рассчитывается на каждую группу отдельно для конкретной формы обучения
16	Регистрация сдаваемых студентами курсовых работ		×				В расчете на 1 студента
17	Набор формы отзыва научного руководителя и печать					×	Рассчитывается на каждый поток для конкретной формы обучения
18	Тиражирование набора формы отзыва научного руководителя		×				На 1 студента на основе хронометража

№	Алгоритм операций	Нормы труда					Примечания
		периодичность выполнения	время выполнения в расчете, мин			Общие	
			на 1 студента	на 1 преподавателя	на 1 группу (20 человек)		
Особенности расчета затрат времени							
19	Выдача под роспись КР и бланков отзывов преподавателям кафедры			×			Рассчитывается на 1 преподавателя
20	Согласование с ППС и диспетчерской времени и аудитории проведения защиты курсовых работ			×	×		На каждую группу для конкретной формы обучения
21	Прием КР под роспись от научного руководителя			×			Рассчитывается на 1 преподавателя
22	Проверка наличия рецензии и справки из системы «Антиплагиат», наличие всех подписей и прочих документов		×				Рассчитывается на 1 студента
23	Копирование в деканате зачетной ведомости защиты КР, подготовка для заседания кафедры обобщенных результатов, размещение копии в папке (согласно номенклатуре дел)				×		На каждую группу для конкретной формы обучения
24	Составление описи и сдача подписанных КР и отзывов на них в архив в алфавитном порядке				×		На каждую группу для конкретной формы обучения
25	Сохранение информации (приказы и выполненные КР) в электронном архиве кафедры	1 раз в год	×		×		На каждого студента группы для конкретной формы обучения

* Регламент составлен в 2014 г., в настоящий момент многие трудовые действия уже автоматизированы.

раций, осуществляемых УВП (в случае необходимости). Наличие таких регламентов подготавливает и ускоряет процесс дальнейшей автоматизации бизнес-процессов кафедры. Поскольку данные регламенты описывают основные функции УВП, они могут быть взяты за основу и другими университетскими кафедрами, а также создающимися учебно-научными департаментами.

Для правильного понимания трудоемкости работы УВП кафедры в обозначенных зонах ответственности были специально составлены таблицы, уточняющие и описывающие сущность должностных обязанностей отдельных категорий УВП (зав. учебной лабораторией, старшего лаборанта и специалиста по УМР) в одинаковых зонах ответственности, что, в свою очередь, позволяет на основе экспертного опроса достаточно точно рассчитать всю совокупность трудовых затрат данной категории работников. В качестве примера были разработаны «Карты хронометража трудовых действий УВП кафедры» и проведены расчеты затрат времени по выполнению сотрудниками учебно-вспомогательного персонала ряда трудовых действий и операций [2, с. 248–253; 7].

С помощью описанных нами бизнес-процессов можно не только разработать профиль должностей УВП, но и рассчитать, в рамках выполнения каких трудовых операций происходят ос-

раций, осуществляемых УВП (в случае необходимости). Наличие таких регламентов подготавливает и ускоряет процесс дальнейшей автоматизации бизнес-процессов кафедры. Поскольку данные регламенты описывают основные функции УВП, они могут быть взяты за основу и другими университетскими кафедрами, а также создающимися учебно-научными департаментами.

новые потери рабочего времени, каким образом можно усовершенствовать сложившуюся модель организации бизнес-процессов подразделения (кафедры, деканата, департамента). Правильный расчет объема трудозатрат, необходимых для выполнения всех бизнес-процессов подразделения, позволит с максимальной степенью точности провести расчеты штатной численности УВП структурного подразделения. Для этого должны быть достаточно хорошо автоматизированы процессы управления в вузе, четко описаны регламенты (алгоритмы трудовых операций) и инструкции по выполнению конкретных действий. При этом всегда следует иметь в виду взаимообусловленность этих двух факторов: четкое описание бизнес-процессов, трудовых операций и действий позволяет ускорить процесс автоматизации, который, в свою очередь, помогает выявить дополнительные резервы для более четкой регламентации бизнес-процессов.

Работу по написанию базовых регламентов, безусловно, целесообразно выполнять в рамках одного экспериментального вуза в каждом профильном кластере вузов. Четкие адаптированные инструкции по выполнению конкретных действий должны на основе базового регламента разрабатываться каждым вузом самостоятельно и своевременно корректироваться. Создание регламентов, с одной стороны, юридически закрепляет порядок и принципы выполнения наиболее существенных процедур с точки зрения функционирования образовательной организации высшего образования, а с другой, дает возможность в случае необходимости оперативно перераспределять зоны ответственности сотрудников учебно-вспомогательного персонала подразделения.

Переход к организации труда УВП в рамках бизнес-процессов подразделения (кафедры, деканата, департамента) в условиях динамичных изменений в ведущих вузах позволяет получить синергетический эффект, который неизбежно будет появляться при реализации взаимосвязанных процессов: 1) доведении системы менеджмента качества (СМК) до уровня первичного подразделения, четком описании бизнес-процессов, реализуемых конкретным подразделением; 2) регламентации повторяющихся конкретных трудовых операций и действий в рамках реализуемых УВП трудовых функций; 3) четком взаимодействии всех субъектов трудового процесса (сотрудников подразде-

ления) на основе принципов самоорганизации в рамках компетентностного подхода.

Регламенты по выполнению трудовых операций достаточно универсальны по своей сути, однако и они должны адаптироваться каждым образовательным учреждением самостоятельно. Инструкции по выполнению конкретных трудовых действий должны составляться самостоятельно каждым вузом, один раз в полгода они должны уточняться, вносимые изменения следует доводить до сотрудников. Если изменения предполагаются значительные, необходимо проводить с УВП практико-ориентированные семинары. Отвечать за эту работу должен один из сотрудников отдела по работе с персоналом. Четко прописанная регламентация трудовых обязанностей и действий может значительно повысить производительность труда сотрудников УВП и уменьшить уровень испытываемого ими стресса, который всегда повышается при проведении тех или иных организационных изменений, в том числе связанных с вопросами делопроизводства и коммуникационного взаимодействия. Вопросы организации труда УВП, регламентации их трудовых обязанностей и действий наряду с вопросами совершенствования технологий подбора и оценки должны быть в центре внимания подразделений, организующих работу с персоналом.

Для того чтобы выжить в конкурентной борьбе, университеты обязаны сокращать расходы, повышая при этом качество образования. Для этого они с определенной периодичностью должны вносить коррективы в стратегию и тактику развития вуза и на основе этого проводить оптимизацию численности персонала, в том числе и учебно-вспомогательного. Как мы уже отмечали выше, понятие «оптимизация численности персонала» не равно понятию «сокращение персонала», а означает прежде всего кадровое прогнозирование — расчет перспективной численности персонала с определенными квалификационными характеристиками, которые необходимы для реализации стратегии развития вуза. На процесс оптимизации численности УВП значительное влияние оказывают следующие факторы: повышение информационно-технологического уровня образовательной среды, оптимизация основных бизнес-процессов, правильная регламентация повторяющихся трудовых функций в рамках конкретной должности. Планирование численности учебно-вспомогательного персонала

необходимо проводить в неразрывной связи с планом автоматизации и оптимизации бизнес-процессов в вузе в целом.

Таким образом, только совершенствуя бизнес-процессы одновременно как по вертикали, так и по горизонтали, можно получить наиболее значимый экономический эффект. В настоящее время совершенствование бизнес-процессов на горизонтальном уровне недооценено и имеет значительный потенциал для рационализации как самого

процесса работы учебно-вспомогательного персонала, повышения производительности его труда, так и улучшения трудовых отношений в современных образовательных организациях высшего образования. Четкое описание бизнес-процессов, трудовых операций и действий позволяет ускорить процесс автоматизации бизнес-процессов, обеспечить более эффективный и быстрый переход вузов к новой организационной структуре: от кафедр к учебно-научным департаментам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Резник С.Д. Управление кафедрой. М.: ИНФРА-М, 2004. 635 с.
2. Осипова О.С., Сахарова Н.В., Смирнова М.Е. Новые подходы к организации и оплате труда учебно-вспомогательного персонала в системе высшего образования / под общ. ред. О.С. Осиповой. М.: Onebook.ru, 2015. 258 с.
3. Осипова О.С. Нормирование, производительность и оплата труда // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2015. № 3. С. 40–41.
4. Осипова О.С. Эффективное управление человеческими ресурсами как основа устойчивого развития: в сб. «Управление устойчивым развитием» / под ред. А.В. Трачука. СПб.: Реальная экономика, 2015. С. 390–414.
5. Кузнецов Н.В. Управление эффективностью работы персонала в условиях высокой динамики бизнес-среды // Управление экономическими системами. 2014. № 6. [Электронный ресурс] URL: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/2941-2014-06-14-06-01-26> (дата обращения: 12.04.2016).
6. Баканова М.В. Анализ бизнес-процессов кафедры вуза как основы разработки стратегии автоматизированного управления кафедрой // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. 2010. № 18 (22). С. 104–109.
7. Смирнова М.Е. Специфика нормирования труда учебно-вспомогательного персонала в условиях совершенствования системы образования // Управленческие науки в современном мире: сб. докладов научной конференции. Т. 1. СПб.: Реальная экономика, 2015. С. 589–593.
8. Сахарова Н.В. Трансформация роли учебно-вспомогательного персонала современных университетов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами России. 2016. № 2 (23). С. 47–51.
9. Дрезинский К.С. Сравнительный анализ методик расчета численности учебно-вспомогательного персонала кафедр вуза (на примере Петербургского государственного университета путей сообщения) // Известия Петербургского университета путей сообщения. 2006. № 1. С. 14–19.
10. Соловова Н.В. Профессиональная деятельность методиста вуза // Вестник СамГУ. 2010. № 3 (77). С. 202–206.

REFERENCES

1. Reznik S.D. Upravlenie kafedroj [Management of department]. Moscow, INFRA-M, 2004. 635 p. (in Russian).
2. Osipova O.S., Saharova N.V., Smirnova M.E. Novye podhody k organizacii i oplate truda uchebno-vspomogatel'nogo personala v sisteme vysshego obrazovaniya / pod obshh. red. O.S. Osipovoj [New approaches to the organization and compensation of educational support personnel in system of the higher education, under the editorship of O.S. Osipova]. Moscow, Onebook.ru, 2015. 258 p. (in Russian).
3. Osipova O.S. Normirovanie, proizvoditel'nost' i oplata truda [Normirovanie, proizvoditel'nost' i oplata truda]. Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti — Rationing and wages in the industry, 2015, no. 3, pp. 40–41 (in Russian).
4. Osipova O.S. Effektivnoe upravlenie chelovecheskimi resursami kak osnova ustojchivogo razvitija: v sb. Upravlenie ustojchivym razvitiem / pod red. A.V. Trachuk [Effective management of human resources as

- basis of sustainable development: in Management of sustainable development / under the editorship of A. V. Trachuk]. St. Petersburg, Real Economy Publishing House, 2015, pp. 390–414 (in Russian).
5. Kuznetsov N. V. Upravlenie jeffektivnost'ju raboty personala v uslovijah vysokoj dinamiki biznes-sredy [Performance management of staff in case of a high-dynamics of the business-environment]. *Upravlenie jekonomicheskimi sistemami — Management of Economic Systems*, 2014, no. 6. Available at: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/2941-2014-06-14-06-01-26> (accessed 12 April 2016) (in Russian).
 6. Bakanova M. V. Analiz biznes-processov kafedry vuza kak osnovy razrabotki strategii avtomatizirovannogo upravlenija kafedroj [The analysis of business processes of department of higher education institution as bases of development of strategy of avtomatizirovankny management of department]. *Izvestija PGPU imeni V.G. Belinskogo — PGPU News of V.G. Belinsky*, 2010, no. 18 (22), pp. 104–109 (In Russian).
 7. Smirnova M. E. Specifika normirovanija truda uchebno-vspomogatel'nogo personala v uslovijah sovershenstvovanija sistemy obrazovanija / Upravlencheskie nauki v sovremennom mire: sb. dokladov nauchnoj konferencii. T. 1 [Specifics of rationing of work of educational support personnel in the conditions of improvement of an education system. Administrative sciences in the modern world: collection reports of a scientific conference, vol. 1]. St. Petersburg, Real Economy Publishing House, 2015, pp. 589–593 (in Russian).
 8. Saharova N. V. Transformacija roli uchebno-vspomogatel'nogo personala sovremennyh universitetov [Transformation of a role of educational support personnel of modern universities]. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia — Human resource management and intellectual resources of Russia*, 2016, no. 2 (23), pp. 47–51 (in Russian).
 9. Drezinskij K. S. Sravnitel'nyj analiz metodik rascheta chislenosti uchebno-vspomogatel'nogo personala kafedr vuza (na primere Peterburgskogo Gosudarstvennogo universiteta putej soobshcheniya) [The comparative analysis of method of calculation of number of educational support personnel of departments of higher education institution (on the example of the St. Petersburg state transport university)]. *Izvestiya Peterburgskogo universiteta putej soobshcheniya — News of the St. Petersburg transport university*, 2006, no. 1, pp. 14–19 (in Russian).
 10. Solovova N. V. Professional'naya deyatel'nost' metodista vuza [Professional activity of the methodologist of higher education institution]. *Vestnik SamGU — Bulletin of SamGU*, 2010, no. 3 (77), pp. 202–206 (in Russian).

ТРЕТИЙ РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНГРЕСС

Уважаемые коллеги!

Новая экономическая ассоциация (НЭА), экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова и Институт экономики РАН приглашают вас принять участие в третьем Российском экономическом конгрессе (РЭК-2016), который будет проходить в Москве на территории экономического факультета МГУ 19–23 декабря 2016 г.

В числе запланированных направлений работы РЭК-2016:

1. Методология, история экономической мысли и экономическая история
2. Микроэкономика и теория игр
3. Макроэкономика и экономический рост
4. Прикладная эконометрика
5. Междисциплинарные исследования в экономике (статистика, социология, политология, психология и др.)
6. Институциональная экономика
7. Экономика гуманитарного сектора (образование и культура)
8. Демография и здравоохранение
9. Экономика труда
10. Социальная политика
11. Наука и инновации
12. Отраслевые рынки и промышленная политика
13. Пространственная и региональная экономика
14. Корпоративное управление и экономика фирмы
15. Банки и финансовые рынки
16. Международная экономика
17. Экономическая интеграция
18. Экономика природопользования

<http://www.fa.ru/news/Pages/2016-06-28-rek2016.aspx>