

*А.П.Ефремов, проректор по учебной  
работе Российского Университета  
дружбы народов*

## РЕНТАБЕЛЬНАЯ КАФЕДРА: ЗАЩИТА ОТ «РЕФОРМЫ»

### Пейзаж после ломки

Страна наша — сплошной долгострой. Строили, строили феодализм, до совершенства, как французы, не довели, сломали. Капитализм начали строить, не достроили, разрушили до основания. Социализм с коммунизмом возводили — бросили. Новенького захотелось, но старое, как водится, — в руины! Ломать — не строить. Вот уж точно: не понять умом Россию. Образования не хватает. И перспективы в этом смысле весьма неважные.

Российское государство простило высшей школе свои долги и выставило ее на улицу. Негуманный акт: школа нездорова.

Вначале явилась легкая мигрень: государственный образовательный стандарт с его намеком на не слишком светлое будущее в виде всего лишь 27 аудиторных часов в неделю. Заведующие кафедрами мигом учуяли запах грядущего сокращения штатов и в период подгонки под этот стандарт учебных планов смертно, но тщетно бились за свои кровные 36 часов.

Потом началась аритмия с бюджетными деньгами на зарплату.

Наконец, в угрожающей близости засверкал скальпель «реформы» высшего образования. Да простят мне авторы этой формально пока не состоявшейся процедуры, но трудно назвать реформой без кавычек акцию, суть которой сводится единственно к обрезанию — всего, что только можно: контингента государственных учащихся, сроков обучения, штатов преподавателей, в конечном итоге — числа высших учебных заведений. Наши главные очаги культуры — это, по-видимому, Правительство и Государственная Дума. На своем примере и с помощью телевидения они, надо думать, накуют «нужных родине кадров». Так что по поводу закрытия университетов можно не беспокоиться.

Школу грубо погнали на рынок. Она к рынку оказалась не готова — по нескольким понятным причинам. Во-первых, образование по своей сути консервативно и, повинаясь здоровому инстинкту, отторгает поспешные перемены, вызванных внешними обстоятельствами. В том числе и «капиталистические революции». Во-вторых, в стра-

не никогда не было квалифицированных менеджеров образования. Преподаватели — люди «за сорок», они блестяще разбираются в катализе на мембранах, но не сильны в нюансах формирования цен на образовательные услуги. Администрация вуза — те же преподаватели, да еще привыкшие к подчинению вышестоящим инстанциям. Ждать здесь плодотворной инициативы трудно. В-третьих, десятилетиями над обществом довлела советская психологическая парадигма о бесплатном образовании. К этому привыкли и этим справедливо гордились все, в том числе, руководители страны. Они финансировали высшую школу не роскошно, но достаточно. Будь в те времена грамотные управленцы и не ограничен бы был размер зарплаты, профессора университетов могли бы стать обеспеченными людьми по мировым стандартам. Но сослагательное наклонение — не для истории. Вместо материального процветания «развитый социализм» сделал нашу систему образования чрезвычайно затратной и в высшей степени нерентабельной.

Социализм неожиданно прекратился и вот результат: полтора миллиона студентов остались почти без стипендии, двести тысяч преподавателей — почти без зарплаты, пятьсот вузов — совсем без ремонта и вот-вот останутся без электричества и тепла. В эпицентре этой неутешительной панорамы руководители высшей школы оказались действующими и бездействующими лицами.

Российский университет дружбы народов (РУДН), как и другие вузы, попал в весьма сложное экономическое положение, которое усугубилось его международной спецификой. Ориентированный на обучение иностранцев, он имел льготу в виде заниженного соотношения «число студентов на одного преподавателя»: во всех «нормальных» институтах и университетах это соотношение было 8:1, у нас — 5:1.\* На входе в рынок «льгота» обернулась букетом проблем.

\* В хорошем частном университете Бонда (Австралия) это соотношение поддерживается 10:1, во многих университетах Европы и Америки — около 20:1, в Греции — 40:1, в Корее — 60:1.

Когда новая администрация университета в 1993–94 гг. начала анализировать наследие предыдущей, выяснилось, что на 5500 учащихся (включая пост-градуальные формы) работают 1400 преподавателей. Реальное соотношение «преподаватель — студент» оказалось меньше четырех! Бюджетной зарплаты на всех определенно не хватало, поскольку государственное финансирование вуза рассчитывается по числу студентов и установленного для вуза соотношения «преподаватель — студент».

Пришлось добавлять недостающие до нужной суммы деньги из внебюджетных средств. Благо такие средства к тому времени уже начали появляться за счет контрактных учащихся и сдачи в аренду части университетских помещений. Тут возникла другая проблема: кому, сколько и за что доплачивать? Вначале эту проблему решали, исходя из субъективного представления о том, какая специальность приносит наибольший «контрактный» доход. Представлялось, что это были «экономика» и «юриспруденция». Поэтому решением ректората все преподаватели экономического и юридического факультетов получили надбавку к зарплате в размере одного оклада. Это мало помогло: преподаватели «престижных» специальностей, имея гораздо более доходную работу «на стороне», начали переходить сначала на полставки, потом уходить из университета вообще. При этом безо всяких надбавок остались преподаватели математики, философии, истории: они вели занятия у тех же студентов экономистов и юристов, но числились на других факультетах. Социальная и экономическая справедливость определенно не торжествовала.

Первые недоплаты из бюджета заставили не только потратить все самостоятельно заработанные деньги, но и брать на зарплату кредиты в банке. За все — даже самое трудное — время университет зарплату своим преподавателям и сотрудникам не задержал не то что на месяц — ни на один день, и выплатил в полном объеме, предусмотренном законом. Потом долги банку вернули.

Но какая это была зарплата! 400–500 тысяч рублей в месяц получал профессор. Кто за такие деньги в России станет работать? Разве только профессор. С еще худшими проблемами столкнулась научная интеллигенция. Сокращение бюджетного финансирования научных учреждений привело к массовому внедрению кадров из исследовательских институтов в вузы. Ведь не секрет, что всегда можно так составить учебный план, к примеру, магистратуры, что в нем появятся уникальные спецкурсы, а с ними — и часы для про-

фессоров-совместителей из Академии Наук. Это свело на нет все усилия администрации по улучшению соотношения «преподаватель-студент» за счет увеличения общего числа студентов (бюджетных и контрактных) без расширения преподавательского корпуса. К началу 1997 года на 8000 учащихся университета приходилось уже свыше 1800 ставок профессоров и преподавателей, из которых более 400 человек оказались «внешними» совместителями. Соотношение «преподаватель-студент», которое с этого времени стало обозначаться «Е» (экономическая эффективность), при этом оказалось чуть больше четырех.

Нужно было принимать экстренные меры по оптимизации учебных планов, реорганизации учебного процесса и обоснованному сокращению штатов профессорско-преподавательского состава (ППС). При этом следовало разработать и внедрить справедливую систему материального стимулирования труда преподавателей. Эта программа была реализована в период с января по август 1997 г. С 1 сентября 1997 г. в Российском университете дружбы народов введена в действие новая система расчета заработной платы ППС.

### Кафедральная зарплата

Идея оптимизации исключительно проста. Нужно сделать основную структурную единицу вуза — кафедру — заинтересованным, значит, активным участником улучшения экономики учебного процесса. Простота идеи не подменяет сложность ее реализации. Для реализации приходится решить три совсем не простые методические задачи:

- правильно рассчитать фонд заработной платы каждой кафедры,
- определить эффективные критерии рентабельности кафедры,
- обосновать систему распределения фонда зарплаты между преподавателями кафедры.

Есть и серьезные организационные проблемы — создание соответствующей нормативной документации и — самое главное — запуск и поддержание механизма внедрения и эксплуатации новой методики. Все это сделать удалось.

Методика разработана и действует для дневной формы обучения, но легко адаптируется к вечерней или заочной формам. Кратко ее суть в следующем.

#### Виды учебной работы

В университете осуществляются пять видов учебной работы:

- ♦ обучение на подготовительном факультете (по специальным учебным планам).

- ♦ обучение в бакалавриате (по учебным планам, согласованным с ГОС),
- ♦ обучение в магистратуре (по учебным планам магистерских специализаций),
- ♦ обучение на специальности (по учебным планам, согласованным с ГОС),
- ♦ постградуальное обучение (по индивидуальным планам).

Перечисление видов учебной работы позволяет системно подсчитать, сколько требуется денег на зарплату ППС.

### *Деньги на зарплату*

Индикатором экономической эффективности естественно принять число «Е» и, варьируя в дальнейшем параметры решаемой многофакторной задачи, добиваться оптимального его значения.\* Следовательно, в основу расчета суммы денег на зарплату нужно положить число учащихся: студентов, стажеров, ординаторов, аспирантов и докторантов.

По форме оплаты за обучение учащиеся делятся на две категории — бюджетные и контрактные.

Расчет суммы, поступающей от одного бюджетного учащегося в зарплату ППС в год прост, с ним справится рядовой плановик, имеющий цифры бюджетных поступлений (для простоты считается только статья № 1) и число учащихся. За бюджетного учащегося в зарплату ППС вуза поступает столько, сколько государство считает достаточным. Это прискорбно маленькая сумма, но с фактом ее существования приходится считаться. Для РУДН эта сумма составила около 350 \$ в год и получила условное название «бюджетной базы», или просто «базы». Бюджетная база для всех направлений и специальностей одинакова.

Контрактные учащиеся платят за свое обучение в зависимости от двух основных факторов: объективного и субъективного. Объективный фактор — конъюнктура рынка. Субъективный фактор — престиж вуза. Стоимость обучения, конечно, должна быть в диапазоне существующих цен. Но российские цены, например, на медицинское образование варьируются от приемлемой (с натяжкой) суммы 4000 \$ в год в Москве\*\* до позорно демпинговой — 700 \$ в некоторых «нецентральных» вузах. Вузовские ассоциации и союзы не могут или не хотят договориться о нормальной вилке цен, хотя такая договоренность весьма для общей пользы насущна. Так что наш образовательный рынок пока несколько диковат.

И все равно контрактный студент вносит в зарплату ППС больше, чем бюджетный. Но контрактная база уже может зависеть от направления (специальности), поскольку стоимость обучения на разных специальностях разная. Какая именно эта зависимость, в РУДН определили так. Подсчитали удельный (в расчете на одного контрактного учащегося) вклад каждой специальности (направления) во внебюджетный фонд университета. Для специальности с наибольшим удельным вкладом установили коэффициент, равный 2; искомый взнос в зарплату студента, обучающегося на этой специальности, получается домножением бюджетной базы на этот коэффициент. Другие специальности получили аналогичный повышающий коэффициент пропорционально их удельному вкладу.

Поскольку известно, для скольких студентов (бюджетников и контрактников) осуществляется каждый вид учебной работы и сколько один студент вносит в зарплату ППС в год, для всех видов учебной работы легко определить сумму приходящихся на зарплату бюджетных и внебюджетных средств. Известно также число стажеров, ординаторов, аспирантов и докторантов на каждой кафедре, что позволяет подсчитать сумму средств в зарплату за постградуальное обучение (причем сразу на каждую кафедру).

Итак, сумма денег на годовую зарплату всех преподавателей университета определена. Она тем больше, чем больше бюджетная база (и пропорциональная ей контрактная база), чем больше число бюджетных и контрактных студентов. Эти факторы можно назвать экстенсивными. Из их числа наиболее гибкий показатель — база. Руководство вуза может варьировать бюджетную базу в достаточно широких пределах: как для «выхода» на нужную сумму при планировании средств на зарплату будущего учебного года, так и для оперативной реакции на бюджетное недофинансирование или неожиданно большой возврат долгов по зарплате.

### *Учебный план*

Теперь нужно честно поделить деньги между кафедрами. Здесь на первое место выходит учебный план специальности (направления) на очередной учебный год — так называемый, рабочий план.

\* Например, как в Европе — 20:1. Если в РУДН достичь значения  $E = 20$ , то зарплата профессора превысит уровень 1996 года в пять раз и составит около 1000 \$ в месяц).

\*\* В Индии обучение на врача стоит не меньше 5000 \$ в год.

В нем, как обычно, указаны дисциплины, число недель в семестре, число аудиторных часов в неделю по каждому виду занятий (лекции, семинары, лабораторные занятия), число внеаудиторных часов по каждой дисциплине и формы контроля. По этим данным вычисляется полное число учебных часов за все семестры и курсы в год. В рабочем плане также названы кафедры, которые преподают перечисленные дисциплины. Это позволяет подсчитать, сколько часов приходится на каждую кафедру по виду учебной работы, описываемой этим планом. С другой стороны, известно, сколько студентов (бюджетных и контрактных) обучаются по этому плану, следовательно несложно рассчитать сумму денег, поступающую на зарплату преподавателей от этих студентов.

Здесь критический пункт всей методики расчета. Сумма на зарплату за данный вид учебной работы определена! Все — от ассистента до декана факультета — должны проникнуться глубоким пониманием: за указанную работу заплатят только эти определенные деньги — и никакие больше. Этот жесткий факт хорошо иллюстрирует вспомогательная величина — стоимость одного учебного часа. Она получается простым делением суммы денег на полное число учебных часов. Чем больше составитель учебного плана напишет часов (например, чтобы «выбить» у проректора лишнюю ставку), тем дешевле будет стоить час и тем больше придется преподавателям работать за меньшие деньги.

А откуда берутся «лишние» часы хорошо известно. Можно сверх госстандарта ввести ряд остро насыщенных спецкурсов. Можно увеличить процент лабораторных или языковых занятий, на которых учебная группа делится, как правило, пополам. Можно разбить лекционные потоки, потому что больших аудиторий не хватает. Наконец, можно сформировать учебную группу не из 20, а из 15 студентов.

И не все еще хитрости названы. Хитрости дают часы; часы приносят ставки; лишние ставки — хорошо. Психология бездонного социального котла. Когда котел вдруг оказывается отнюдь не бездонным, и сумма к распределению названа, поборниками рыночной экономики становятся самые убежденные большевики. Но об этом позже.

По стоимости одного часа и числу часов, которые кафедра ведет по учебному плану, подсчитывается сумма денег на зарплату для этой кафедры за данный вид учебной работы. Эти деньги несложно разделить на бюджетную и контрактную

часть, чтобы бухгалтерия могла удовлетворить многочисленным и строгим органам финансового контроля.

Кроме того, вычисляется еще один ориентировочный, но очень полезный показатель: среднее число ставок ППС, необходимых каждой кафедре для выполнения работы по рассматриваемому плану.

Таким образом по учебному плану (специальности, бакалавриата или магистерских специализаций) для каждой кафедры определяются три основных параметра: число учебных часов, число средних ставок ППС и сумма денег на зарплату.

#### *Сводные таблицы*

Многие кафедры работают по нескольким учебным планам, имеют аспирантов. Все виды учебной работы сводятся в следующий документ — факультетскую сводную таблицу. В ней перечислены кафедры факультета; для каждой кафедры указаны виды работы и три основных параметра (часы, ставки, деньги) по каждому из этих видов. Соответствующие параметры суммируются, что позволяет сразу увидеть, сколько всего кафедра ведет часов, сколько для этого ей нужно средних ставок и сколько денег на зарплату она имеет в год. С помощью простой арифметики считается средняя месячная зарплата одного преподавателя.

Данные факультетских сводных таблиц переносятся в университетскую сводную таблицу и суммируются уже в масштабах вуза. В этой таблице ректору нужны всего два финальных параметра: число необходимых ставок профессоров и преподавателей и сумма денег на их зарплату. Последняя разделена на бюджетную и внебюджетную части. Естественно, она совпадает с суммой, изначально рассчитанной по контингенту студентов и установленной базе (бюджетной и контрактной).

Расчет всех величин осуществляется, конечно, автоматически — с помощью программы «Excel». Компьютерные таблицы связаны между собой по описанной выше логической схеме. Это позволяет быстро анализировать варианты и «проиграть» ту или иную модель. Когда в апреле этого года недофинансирование бюджетной зарплаты достигло 40%, ректор дал срочное задание «выйти» на имеющуюся в распоряжении университета сумму за счет изменения бюджетной базы. Через час из учебно-методического управления передали распечатку с искомым расчетным снижением

базы и обновленным списком «рентабельных» и «нерентабельных» кафедр.

### *Рентабельная кафедра*

Итак, мы произнесли это режущее профессорский слух словосочетание. Рентабельность кафедры — строгое понятие. Оно определяется из сравнения двух величин: расчетного фонда заработной платы ППС (по приведенной выше схеме) и так называемого тарифного фонда зарплаты. Последний складывается из сумм, определенных исключительно государственными нормативами: оклада по единой тарифной сетке, надбавок за ученую степень, должность, знание иностранных языков, доплаты на приобретение литературы. Тарифный фонд определяется в планово-финансовом управлении на основе реальных штатов ППС и действующих нормативов. Разность между расчетным и тарифным фондами характеризует степень оптимальной организации и экономичности учебного процесса на данной кафедре.

Если эта разность («дельта») положительна, то кафедра рентабельна. Эта дельта распределяется между преподавателями кафедры в виде надбавки к зарплате за увеличение объема работы.

Если дельта равна нулю, то кафедра находится на грани рентабельности. В этом случае преподаватели надбавок не имеют, но получают заработную тарифную зарплату.

Если же разность между расчетным и тарифным фондами отрицательна, то кафедра нерентабельна. На такой кафедре либо учебный процесс выстроен нерационально, либо слишком много ставок ППС. Преподаватели нерентабельной кафедры получают тарифную зарплату, но они ее не заработали. Действует известная схема дотаций «невыгодного производства». Вуз, конечно, не тракторный завод. Образовательный конвейер связывают не стальные цепи, а тонкие и чувствительные нити, и понятие выгоды в прямом смысле здесь неприменимо. Иногда самая «затратная» кафедра бывает самой необходимой. Но гораздо чаще нерентабельная кафедра — не отрицательный полюс созидания, а печальное следствие индифферентной к экономике советской системы. Такие кафедры и составляют главную заботу администрации вуза: что с ними делать?

Самый простой ответ — не платить (то есть платить, сколько заработали). Или еще проще: произвести силовое сокращение штатов. Но в первом варианте нарушается закон. Тарифную зарплату вуз преподавателю выплатить должен,

иначе можно и посудиться. Второй вариант очевидно негуманен. В большинстве случаев преподаватели «переполненных» кафедр люди немолодые, отдавшие жизнь любимому делу и любимому университету. Во всех смыслах жаль руководителя, у которого поднимется рука подписать приказ о единовременном массовом увольнении заслуженных профессоров и доцентов. Что и не обязательно делать. Иной раз можно так поработать в организационном плане, что при том же числе ставок кафедра, обучающая даже одних бюджетников, станет вполне рентабельной. Если же это не удастся, то процесс сокращения штатов неизбежен. Но можно хотя бы попытаться сделать его наименее болезненным, например не увольнять пенсионеров, а предложить им перевод на четверть ставки. Для этого нужно время, например, один учебный год. И весь этот год вуз должен дотировать нерентабельные кафедры. Это вполне реальная ситуация: именно так мы поступаем в нашем университете.

### *Как делить деньги*

Небольшую часть положительной дельты рентабельной кафедры резонно оставить в запас — резервный фонд, призванный демпфировать случайности в штатах ППС в течение семестра: болезни, увольнения, оперативное увеличение числа ставок. Деньги резервного фонда выплачиваются в конце семестра в виде премий по решению заведующего кафедрой или декана. Остальные деньги распределяются между преподавателями в виде ежемесячных надбавок. Эти надбавки — результат правильной организации обучения и высокоэффективной работы кафедры; кафедра заработала эти деньги, поэтому их не разрешено потратить только на заработную плату и ни на какие другие цели.

Размер надбавки для каждого преподавателя кафедры определяется пропорционально числу ставок, которые он занимает, и уровню квалификации. Профессор, доктор наук на полутора ставках со знанием двух иностранных языков получит, конечно, больше, чем старший преподаватель. Расчет надбавок осуществляется либо автоматически (в планово-финансовом управлении), либо, при согласии преподавателей, — заведующим кафедрой. Для каждой рентабельной кафедры один раз в семестр издается приказ ректора, где поименованы все преподаватели и обозначены соответствующие размеры ежемесячной надбавки к «тарифной» зарплате.

Как видно, при знании контингента учащихся и наличии учебных планов расчет фонда зарплаты кафедры не слишком сложен. Использование компьютера еще более упрощает процедуру, так что любой заинтересованный участник образовательного процесса, умеющий работать с таблицами «Excel», еще до начала следующего учебного года может определить оптимальные значения параметров, которые обеспечивают максимальную зарплату, в частности, его собственную.

#### *Утверждение методики расчета и внедрение системы*

Все три составные части описанной методики:

- расчет бюджетной и контрактной базы,
- расчет фонда зарплаты кафедры на основании учебных планов и контингента,
- схема распределения фонда зарплаты между преподавателями кафедры

прошли процедуру многократного жесткого обсуждения. Один раз вопрос рассматривался на заседании учебно-методической комиссии Ученого Совета, два раза — на заседании комиссии по университетскому менеджменту, четыре раза — на специальных совещаниях у ректора. Затем методика была принята за основу Ученым Советом и с уточнениями — Президиумом Ученого Совета РУДН. Два месяца заняла разработка методики, столько же — процедура ее утверждения.

Три месяца ушло на внедрение системы. Дополнительные функциональные обязанности были возложены на следующие подразделения:

- ♦ ректорат: определяет сумму средств на зарплату ППС в следующем учебном году и размер бюджетной базы,
- ♦ отдел учета студенческих кадров: определяет контингент студентов,
- ♦ отдел аспирантуры: дает распределение по кафедрам учащихся постградуальных форм,
- ♦ деканаты факультетов: составляют учебные планы направлений и специальностей,
- ♦ учебно-методическое управление: контролирует соответствие учебных планов ГОС, заполняет и содержит компьютерные таблицы, производит все расчеты,
- ♦ планово-финансовое управление: сравнением расчетных и фактических данных определяет рентабельность кафедр, готовит приказы о размере резервных фондов и о персональных надбавках преподавателей,
- ♦ управление бухгалтерского учета и финансового контроля: по приказам ректора выплачи-

вает ежемесячные надбавки к «тарифной» зарплате, а в конце семестра — премии из резервного фонда.

Схему взаимодействия подразделений регламентирует разработанный специально для этих целей комплект нормативных документов, утвержденных на надлежащем уровне: решением Ученого Совета или ректората, приказом ректора.

В первые два-три месяца первого семестра 1997-98 учебного года шла «притирка» частей механизма реализации системы. Некоторые чисто технические сложности возникали, в основном из-за того, что в процедуру исполнения оказались вовлеченными все заведующие кафедрами и многие преподаватели — более 200 человек. Пересчет надбавок на второй семестр (по уточненному контингенту учащихся) прошел практически без проблем. А оптимизированные учебные планы на следующий 1998-99 учебный год были готовы уже к началу июня. Такая оперативность в подготовке учебных документов раньше не наблюдалась. Но эта информация уже из следующего раздела.

#### **Результаты внедрения**

Эффект от введения новой системы расчета фонда зарплаты кафедр напрямую зависит от активности всего преподавательского корпуса. В РУДН, как и во многих других вузах, преподаватели, в частности, заведующие кафедрами — люди в основном старшего возраста, многие — «старой закалки». Надо сказать, что администрация весьма осторожно рассчитывала на их быструю и эффективную реакцию на экономические нововведения. Поэтому реально сработал комплекс совместных мер. С одной стороны, некоторое административное давление: например, нерентабельным кафедрам учебно-методическое управление настойчиво порекомендовало «в течение учебного года привести фактический штат ППС в соответствие с расчетным». С другой — инициатива «снизу»: меры, предпринятые преподавателями, кафедрами и факультетами. Совокупный результат превзошел все ожидания.

#### *Контингент учащихся*

Всего год назад получить число учащихся (с точностью до 10-15 человек, по которым в работе находятся приказы о переводе, отчислении и т.п.) для администрации университета была целая проблема. Данные факультетов не сходились с данными отдела учета студенческих кадров или бухгалтерии.

Как только число студентов легло в основу получения сумм на зарплату, в определении контингента стали заинтересованы абсолютно все. Кафедры и деканаты без указаний «сверху» скрупулезно подсчитывают студентов и аспирантов — чуть ли ни каждый месяц — и сверяют эти данные с данными административных подразделений. Это понятно: если раньше число студентов нико-го особо не волновало, то теперь кафедры сами начали «работать» на увеличение числа «своих» учащихся, привлекая магистрантов, аспирантов, рекламируя свои направления и специальности. Несмотря на возникающее при этом естественное желание кафедр учитывать увеличение числа студентов как можно чаще, утверждение контингента для расчета зарплаты осуществляется только два раза в год: в начале первого семестра (сентябрь) и в начале второго семестра (февраль).

#### *Оптимизация учебного плана и учебного процесса*

Раньше утвержденный учебный план для всех направлений и специальностей на очередной учебный год печатали и раздавали в деканаты и на кафедры. Но изданные книжки планов пылились в шкафах: факультет жил по расписанию занятий, и лишний раз заглядывать в планы особых причин не было.

Теперь учебный план стал чуть ли ни основным документом, по которому рассчитывается заработная плата. Поэтому после введения новой системы он стал объектом самого пристального внимания всех звеньев образовательного процесса. Вокруг учебного плана завязалась и тонкая дипломатическая интрига, и открытая экономическая борьба.

Вот типичный пример «соревнования» за увеличение процента часов.\* Кафедры, ведущие занятия на каждой специальности можно классифицировать как базовые (в основном, выпускающие) и сервисные. Это деление условно: кафедра математики, например, для студентов-экономистов сервисная, для студентов-математиков базовая; кафедра экономики — наоборот. Учебный план формируют представители базовых кафедр, и они стремятся отдать на сервисные кафедры наименьший процент общего числа часов по их плану. Но просто срезать часы по «не своим» дисциплинам нельзя: это нарушит требования госстандарта, а за их неукоснительным соблюдением строго следит учебно-методическое управление и проректор по учебной работе.\*\* Поэтому составители плана (сами!) начинают в хорошем смысле комбиниро-

вать. На лекции по общеобразовательным дисциплинам стараются направить как можно больше семинарских групп, и чем крупнее поток, тем лучше — вплоть до межфакультетского уровня. Ревниво выискивают «лишние» — сверх ГОС — лабораторные занятия и добиваются замены их семинарами. В допустимых пределах объединяют слишком малочисленные группы разных, но близких специальностей на занятиях русского или иностранного языка (характерно для нашего университета, где каждый студент имеет возможность получить диплом переводчика). В результате оказывается, что сервисные, да и многие базовые кафедры, могут обеспечить проведение занятий заметно меньшим числом преподавателей, чем год назад. Все это мы и называем оптимизацией учебных планов и образовательного процесса. Замечательный факт: администрация почти не вмешивается! Ее задача — обеспечить выполнение ГОС, обеспечить преподавателей и студентов аудиториями нужной вместительности и, при необходимости, обеспечить аудитории техническими средствами.

#### *Прозрачность структуры учебного процесса*

Факультетская сводная таблица, помимо финансово-экономического и кадрового положения каждой кафедры, в явном виде представляет все виды учебной работы, которые кафедра ведет в университете. Из этой сводной таблицы сразу видно, какая кафедра что и где ведет. Имея перед глазами все факультетские таблицы, можно легко составить представление об учебном процессе по университету в целом, как бы ни разветвленна и ни сложна была структура вуза. Как никакой другой этот документ полезен в системе управления учебным процессом.

В РУДН самая «длинная» сводная таблица оказалась у факультета гуманитарных и социальных наук. Этот «спрут» «опутал» все направления и специальности, и по этой причине является одним из самых «нужных» и, кстати, доходных факультетов.

\* Существенно, что не абсолютного числа часов (что дало бы просто увеличение числа ставок), а именно процента, большей доли общего числа часов, что обеспечивает больший процент денег из полной суммы на зарплату за этот вид учебной работы.

\*\* Новым содержанием также наполняется работа учебно-методической комиссии Ученого Совета (УМК). В прошедшем учебном году УМК РУДН не позволила одному факультету слишком уж «перетянуть одеяло на себя» — отдать «своим» кафедрам «чужие» дисциплины.



### *Сокращение штатов преподавателей и увеличения числа «Е»*

Для кафедр определен фонд зарплаты, и кафедрам решать, сколько преподавателей эту зарплату будут получать. Далее все зависит от заведующего кафедрой и социальной атмосферы. Вариантов несколько, но ниже тарифа зарплата быть не может. Поэтому нерентабельные кафедры «сокращаются» (сами!) разными способами — от торжественных проводов на пенсию до «добровольного» перехода преподавателей на часть ставки. За год в РУДН таким несиловым образом сократилось примерно 50 ставок ППС. Но самый яркий показатель — число внешних совместителей. В уходящем учебном году их число сократилось почти на 300 человек. Университет, конечно, не против притока «свежей крови», но — в разумных же пределах!

Двусторонние меры — по увеличению контингента учащихся и по сокращению штатов привели к заметному улучшению экономической эффективности. К середине текущего учебного года число учащихся в РУДН составляло около 9000 человек, число ставок ППС — около 1700, но «живых преподавателей» — всего 1400 (за счет внутреннего совмещения). Таким образом, по ставкам  $E = 5,3$  (что пока соответствует установленной для РУДН норме), а по числу реально работающих преподавателей  $E = 6,4$ . Всего за год показатель экономичности вырос на две единицы, в основном, за счет интенсивных факторов с последующим увеличением заработной платы профессорско-преподавательского состава.

### *Обоснованное увеличение зарплаты ППС*

Благодаря новой системе, все кафедры получают именно те деньги, которые они заработали. Субъективный подход к определению наиболее доходной специальности более не действует. Кстати, в РУДН, действительно, наиболее доходным оказалось направление «юриспруденция». Расчет показал (система это позволяет), что для этого направления  $E = 18$  (почти в 4 раза больше установленной нормы). Во столько же раз и средние зарплаты на юридическом факультете больше «тарифных» (с учетом всех государственных надбавок; до того преподаватели юрфака получали всего лишь два оклада по ставкам ЕТС). Возросла зарплата преподавателей и на экономическом факультете, занимавшим, как казалось, по доходности второе место; однако после расчета экономисты «пропустили вперед» сразу два других факультета — филологический и факультет гуманитар-

ных и социальных наук. Но самое главное: все кафедры независимо от факультетской принадлежности получили свою законную долю за работу на «богатых» направлениях и специальностях. На новую достойную зарплату стали возвращаться в университет ушедшие было «на сторону» преподаватели «дефицитных» дисциплин.

### *Нормализация качественного состава преподавателей*

В дискуссиях эту позицию критикуют, иногда резко. В чем дело: на сегодняшний день с увеличением среднего возраста преподавателей, естественно, повышается и уровень «костепенности». В нашем университете почти все — профессора и доценты. Есть еще старшие преподаватели, а ассистентов можно перечесть по пальцам. На некоторых кафедрах работают вообще одни профессора. Хорошо это или плохо? Конечно, чем выше квалификация преподавателей, тем лучше качество обучения. Но, во-первых, кроме чисто «профессорских и доцентских» видов учебных занятий — лекций, научного руководства, приема экзаменов, — есть еще практические и лабораторные занятия, с проведением которых прекрасно справится ассистент. А во-вторых, учебная нагрузка преподавателей высшей квалификации заметно меньше при заметно большей заработной плате. Понятно, что для выполнения не слишком квалифицированной учебной работы профессоров нужно больше, чем ассистентов, а денег — еще больше. Таким образом, вреден любой чрезмерный перекосяк: в сторону снижения квалификации ППС — для качества образования, в сторону завышения квалификации — для экономики учебного процесса.

Система расчета фонда зарплаты помогает решать проблему нормализации качественного состава кафедр, по крайней мере — рентабельных. Раньше преподаватель сразу после защиты кандидатской диссертации начинал интенсивно добиваться должности доцента, чтобы (в частности, но немаловажно) к надбавке за степень получить — пусть небольшую — надбавку за должность. И руководители вуза обычно шли навстречу, чтобы морально и материально поддержать своих сотрудников, работающих за мизерную зарплату. После введения системы новому кандидату наук на рентабельной кафедре, во-первых, увеличивается и тарифная зарплата (за степень) и расчетная надбавка; во-вторых заведующий кафедрой, распоряжаясь резервным фондом, может использовать дополнительные финансовые рычаги для разумного



сдерживания роста числа должностей преподавателей высшей квалификации.

*Некоторые организационные следствия введения системы*

Через полгода после введения системы в РУДН на двух не слишком доходных факультетах неожиданно для всех начался интенсивный процесс слияния смежных кафедр. На сельскохозяйственном факультете 6 кафедр уже объединились в 2, инженерный — предложил из 8 кафедр сделать 3. Ректорату даже пришлось вмешаться, чтобы приостановить эту активность и уберечься от поспешных шагов.

Определился круг людей, составляющих учебные планы для направлений и специальностей. Все они являются экспертами в вопросах оптимизации учебного процесса и входят в состав учебно-методической комиссии, которая из достаточно формальной организации стала вполне рабочим органом, влияющим не только на качество, но и на экономику учебного процесса. Эксперты уже обладают навыками менеджеров направлений и специальностей; в перспективе им, возможно, предстоит не только заниматься оптимизацией планов, но возглавить всю работу по организации обучения на своей специальности.

После внедрения системы возникла острая потребность быстро передавать компьютерную информацию. Это весьма активизировало развитие локальной сети управления, которая сегодня обеспечивает компьютерную связь всех административных подразделений (вплоть до телеконференции между проректором и начальником планово-финансового управления).

Изучение возможностей новой системы расчета показало возможность использования части заложенных в ней данных для расчета и оптимизации штатов учебно-вспомогательного персонала и штатов сотрудников административного аппарата вуза.

Внедрение системы привело к необходимости составления годовых смет вуза, предусматривающих доходную часть (с указанием всех источников поступления средств) и расходные части (по видам деятельности и с разбивкой по времени). Смета, по сути — бюджет университета — утверждается Ученым Советом, который также регулярно заслушивает отчет ректората о ее исполнении. Наличие понятной схемы распределения денег на зарплату и гласности в вопросах формирования статей расхода позволило в 1997–98 учебном году увеличить объем внебюджетных средств, направляемых на оплату труда преподавателей почти на 25% по сравнению с предыдущим годом.

### **Заключение**

Известно, что теоретических моделей и проектов можно предложить великое множество. Здесь описана не умозрительная конструкция, а реально действующая на практике организационно-экономическая система управления одним из самых сложных технологических процессов — процессом обучения в высшей школе. Существенно, что свою основную задачу — улучшить параметры уже запущенного (во всех смыслах!) образовательного механизма — система выполняет почти автоматически, заинтересовывая и вовлекая в процесс оптимизации практически все элементы этого механизма. Не вредно применить систему и в новом образовательном учреждении: она сразу «высветит» экономическую эффективность каждого учебного звена.

Следует также сказать, что разработка и внедрение системы — дело коллективное. Сравнительно небольшая команда за полгода выполнила работу, достойную среднего НИИ. Это, прежде всего, ректор РУДН В.М. Филиппов, проректор по экономике Г.А. Балыхин, начальник учебно-методического управления В.М. Чистохвалов, начальник планово-финансового управления И.Н. Куринин, главный бухгалтер А.В. Зорин, и автор этой статьи.

*Российский университет Дружбы народов  
и информационно-аналитический бюллетень  
«Университетское управление: практика и анализ»*

**ПЛАНИРУЕТ ПРОВЕДЕНИЕ СЕМИНАРА**

**СИСТЕМА РАСЧЕТА  
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ**

В преддверии реформы высшей школы, предполагающей режим жесткой экономии государственных средств, принимая во внимание необходимость учета рыночных отношений в системе образования, равно как и необходимость материальной поддержки преподавателей, Российский университет дружбы народов разработал и с сентября 1997 года внедрил новую методику и систему расчета труда профессорско-преподавательского состава.

Система базируется на учебных планах, согласованных с государственным образовательным стандартом, и на численности учащихся по каждому направлению (специальности) университета. Учитываются все виды аудиторной и внеаудиторной нагрузки, в том числе, работа с учащимися постградуальных форм (стажерами, ординаторами, аспирантами), повышение квалификации и пр. Отдельно учитываются средства на заработную плату преподавателей за обучение бюджетных и контрактных учащихся.

Данные автоматически обрабатываются компьютерной программой Microsoft Excel. В результате расчета на учебный год для каждой кафедры определяются: число учебных часов, число средних преподавательских ставок, фонд заработной платы, заработная плата каждого преподавателя (с указанием бюджетной и внебюджетной части). При этом кафедры наделяются правом распределения надбавок, превышающих заработную пла-

ту, установленную государственной единой тарифной сеткой.

Анализ внедрения новой системы расчета заработной платы показывает:

- ☐ увеличилась численность студентов в учебной группе, интенсифицируется труд преподавателей,
- ☐ возникла тенденция к сокращению штата ППС без применения административных мер,
- ☐ по сравнению с предыдущим учебным годом уменьшилось число преподавателей, приглашенных на работу по срочному договору из других организаций,
- ☐ резко возросла заинтересованность руководителей направлений (специальностей), администрации деканатов в составлении оптимальных учебных планов, максимально близких по объему часов к требованиям государственного образовательного стандарта,
- ☐ возросла заинтересованность руководства факультетов в увеличении контингента студентов,
- ☐ увеличилась заработная преподавателей (на оптимально организованных факультетах — в несколько раз),
- ☐ в целом увеличивается соотношение «число студентов на одного преподавателя».

*Новая система легко адаптируется к условиям любого образовательного учреждения.*

*Она позволяет быстро анализировать структуру учебного процесса, в том числе в крупных вузах с большим количеством факультетов и специальностей. Задавая разные значения базовых параметров, можно в течение секунд получить варианты экономической эффективности учебной работы кафедры, специальности, факультета и вуза в целом.*

---

**Оrientировочные сроки проведения семинара в Екатеринбурге — октябрь 1998 года.**

**Просим подавать заявки на участие по:**

**Тел.(3432) 557-488. Факс (3432) 557-512. E-mail: Alexei.Kluyev@usu.ru**

**Ответственный секретарь — Бессонова Елена Николаевна.**