ЧЕЛОВЕК В УНИВЕРСИТЕТЕ
A MAN WITHIN THE UNIVERSITY SYSTEM
ISSN 1999-6640 (print)
ISSN 1999-6659 (online)
http://umj.ru

10.15826/umpa.2021.01.007

ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА УНИВЕРСИТЕТА: ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБОЗНАЧИВШИЕСЯ ЗАДАЧИ

В. Д. Верескун, Т. Е. Исаева, А. В. Челохьян

Ростовский государственный университет путей сообщения
Россия, 344038, Ростов-на-Дону, пл. Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, 2;
isaeva.te@yandex.ru

Аннотация. В статье (кейсе) освещается опыт регионального отраслевого университета по оптимизации кадрового состава, обусловленной необходимостью выполнить требования федерального законодательства и улучшить качество высшего образования, а также наметить перспективы кадровой стратегии на будущее.
Методологической основой исследования является системный подход, позволивший комплексно оценить качественные изменения в кадровом составе вуза, а использование метода ситуационного анализа во многом способствовало повышению объективности полученных результатов. Кроме того, исследователями применялись следующие методы: изучение нормативно-правовых документов, определяющих деятельность высшего учебного заведения; анализ теоретических источников по вопросам управления образовательными учреждениями, менеджмента в сфере человеческих ресурсов; математическое моделирование и анализ статистических данных; метод социального прогнозирования.
Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении понятия «оптимизация кадрового состава» и во введении в научный тезаурус понятия «оптимизация кадрового состава университета»; в выявлении основных принципов оптимизации кадрового состава университета и в обосновании причин, вызвавших этот процесс, связанный в основном с демографической, социально-экономической ситуацией в нашей стране и с задачами по реформированию системы высшего образования. Также в статье проанализировано понятие «кадровая стратегия вуза» и выделены составляющие данной стратегии, ориентированные на сохранение академических традиций и создание условий для повышения компетентности кадрового состава, на стимулирование преподавателей к интенсификации своей деятельности. На примере регионального университета проведен анализ количественных и качественных изменений в кадровом обеспечении образовательного процесса (по показателям наличия ученых степеней и званий, соответствия квалификации НПР профилю преподаваемых дисциплин и т. д.); изучена действенность ряда новых механизмов, внедренных в практику работы вузов с целью актуализации требований к отбору кандидатов на преподавательские должности.
Научная значимость исследования состоит в представлении модели оптимизации кадрового состава регионального университета, включающей несколько логически связанных этапов исследовательского, нормативного, практического и социального характера, позволяющих осуществить этот процесс наиболее эффективно. Сформулированы рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии и по планомерному повышению качества кадрового обеспечения образовательного процесса.
Новизна работы: показан системный характер работы с ППС в процессе оптимизации кадрового состава в соответствии с кадровой стратегией вуза. Статья может быть полезна исследователям и руководству вузов, занимающимся кадровыми вопросами и управлением персоналом.
Ключевые слова: высшее образование, высшие учебные заведения, кадровая политика, оптимизация кадрового состава университета, профессорско-преподавательский состав, кадровая стратегия вуза
Для цитирования: Верескун В. Д., Исаева Т. Е., Челохьян А. В. Оптимизация кадрового состава университета: достигнутые результаты и обозначившиеся задачи // Университетское управление: практика и анализ. 2021. Т. 25, № 1. С. 94–106. DOI 10.15826/umpa.2021.01.007.

DOI 10.15826/umpa.2021.01.007

OPTIMIZATION OF THE UNIVERSITY STAFF: OBTAINED RESULTS AND DESIGNATED TASKS

V. D. Vereskun, T. E. Isaeva, A. V. Chelokhyan

Rostov State Transport University

2, Rostovskogo Strelkovogo Polka Narodnogo Opolcheniya sq., Rostov-on-Don, 344038, Russian Federation; isaeva.te@yandex.ru

Abstract. The article (a case) highlights the experience of the regional university in staff optimization caused by the requirements of federal legislation to improve the quality of higher education and to outline the personnel strategy prospects for the future.

The methodological basis of the study is the systematic approach, which made it possible to comprehensively assess the qualitative changes in the university staff; the use of the method of situational analysis largely contributed to an increase in the objectivity of the results obtained. Besides, the researchers used the following methods: the study of legislative documents that determine the activities of a higher educational institution; the analysis of theoretical papers on the management of educational institutions and on human resource management; the method of mathematical modelling and the analysis of statistical data, the method of social forecasting.

The study comes to be theoretically significant, as it clarifies the concept of «staff optimization» and introduces the concept of «university staff optimization» as a new scientific term. The research also distinguishes the basic principles of university staff optimization and substantiates the reasons that caused this process, mainly related to the demographic, social and economic situation in our country and the tasks of reforming the higher education system. The article also examines the concept of «university personnel strategy» and highlights its components, focused on preserving academic traditions, on creating conditions for increasing the staff competency and on encouraging the faculty to intensify their activity. On the example of the regional university, there is carried out an analysis of quantitative and qualitative changes in the educational process staffing (in terms of academic degrees and titles, faculty compliance with the profile of the disciplines taught, etc.); the effectiveness of a number of new mechanisms introduced into the universities' practice in order to update the requirements for the selection of candidates for teaching positions is studied. Thus appearing to be scientifically significant, the paper presents a regional university staff optimization model, which includes several logically related stages, allowing this process to be carried out most effectively: scientific, normative, practical and social. The recommendations to improve the personnel strategy and systematically enhance the quality of personnel in the educational process are formulated. The work is original, as it shows the systemic nature of work with the faculty when optimizing the staff in accordance with the university's personnel strategy. The article might be of use for university leaders and researchers working on personnel issues and personnel management.

Keywords: higher education, higher educational institutions, personnel policy, university staff optimization, faculty, university's personnel strategy

For citation: Vereskun V. D., Isaeva T. E., Chelokhyan A. V. Optimization of the University Staff: Obtained Results and Designated Tasks. University Management: Practice and Analysis. 2021; 25 (1): 94–106. doi. 10.15826/umpa.2021.01.007. (In Russ.).

Введение

Кадровый состав университета является основным «центром притяжения» как для российских абитуриентов, так и для иностранных граждан, рассматривающих возможность обучения в отечественных высших учебных заведениях. Профессорско-преподавательский состав (ППС) – это тоже один из значимых показателей международных рейтингов вузов, который к тому же имеет большое значение для государственной аккредитации, так как демонстрирует возможности научно-педагогических работников (НПР) в области учебно-методической работы, научно-исследовательской деятельности, социально-экономических связей данного учебного заведения [1, 2].

В последние годы в российских вузах произошли значительные изменения в качественных и количественных показателях кадрового персонала [1, 3]. А поскольку, по мнению многих исследователей [1, 3, 4] процесс оптимизации кадрового состава высших учебных заведений имеет далеко не однозначный характер, необходимо более пристально изучить его последствия и выработать направления дальнейшей работы по совершенствованию их кадровой политики.

Цель проведенного исследования – проанализировать опыт регионального отраслевого университета в области оптимизации кадрового состава, обусловленной необходимостью выполнения требований федерального законодательства и задачами совершенствования качества высшего

образования, а также наметить перспективы кадровой стратегии на будущее.

Для реализации поставленной цели требовалось решить следующие задачи:

1) обосновать понятие «оптимизация кадрового состава университета», а также выявить причины, инициировавшие процесс такой оптимизации;

2) проанализировать результаты количественного и качественного изменения в составе НПР Ростовского государственного университета путей сообщения (РГУПС);

3) наметить перспективные направления дальнейшей работы по совершенствованию кадровой политики данного университета.

Методы исследования

Методологической основой исследования является системный подход, позволивший комплексно оценить качественные изменения в кадровом составе РГУПС, а повышению объективности полученных результатов во многом способствовало применение метода ситуационного анализа. Также нами использовались следующие методы: изучение нормативно-правовых документов, определяющих деятельность высшего учебного заведения; анализ теоретических источников по вопросам управления образовательными учреждениями, менеджмента человеческих ресурсов; математическое моделирование и анализ статистических данных; метод социального прогнозирования.

Социально-экономические, правовые и теоретические основы оптимизации кадрового состава вузов

В первые два десятилетия XXI века система высшего образования в Российской Федерации столкнулась с рядом процессов, которые не могли не сказаться на количественном и качественном составе НПР вузов. С одной стороны, обозначилось демографическое сокращение числа выпускников 11-х классов (численность, например, представителей молодого населения уменьшилась в 2012 году по сравнению с 1985 годом в 1,8 раза [5]). С другой стороны, резко возросла популярность получения высшего образования, что привело к увеличению численности обучающихся в вузах, а следовательно – и к росту числа последних, в основном за счет негосударственных вузов. Как отмечается в исследовании Р. Г. Гусейн-Заде, за период с 1985 года по 2012 год включительно численность студентов выросла в 2,3 раза, а количество высших учебных заведений за этот же период увеличилось с 502 до 1 080, не считая примерно 2 000 филиалов. К этому следует добавить, что около 20 % студентов после окончания вуза стремились получить второе, а то и третье высшее образование [5].

В результате, что вполне естественно, увеличилась и численность работающих преподавателей: если в 1995/96 учебном году в качестве штатных преподавателей были трудоустроены 240 тыс. человек [6], то в 2009/10 учебном году этот показатель достиг максимума – 356,8 тыс. человек (при этом 324,8 тыс. человек являлись штатными сотрудниками государственных и муниципальных образовательных организаций и 32,0 тыс. человек – сотрудниками частных) [7]. Таким образом, численность вузовских преподавателей увеличилась почти на 49 %. Однако затем наметилось постепенное сокращение ППС (до 319 тыс. человек) за счет, в том числе, трудоустройства по совместительству и увеличения доли занимаемых ставок [6, 7], и так продолжалось до 2013 года.

Массовизация студентов, а также представителей НПР вузов, которые зачастую имели учебную нагрузку, превышающую полторы ставки, и плюс к этому совмещали трудовую деятельность в нескольких вузах, сказалась на снижении качества образования [8]. Поэтому с 2013 года в стране был взят курс на реформирование системы высшего образования, в том числе и на сокращение числа вузов. Так, на основе мониторинга, проведенного в 2013 году, Минобрнауки РФ признало неэффективными и требующими реорганизации 7 государственных вузов и 57 филиалов, а также 125 негосударственных вузов и 184 филиала[1].

Далее: 2014 год ознаменовался принятием нескольких федеральных документов, определяющих содержание новой кадровой политики в вузах страны. Так, в Распоряжении Правительства РФ, известном как «Дорожная карта»[2], в целях повышения эффективности и качества услуг в сфере высшего образования впервые были поставлены задачи, ориентированные на сокращение численности ППС за счет повышения требований к отбору кандидатов на преподавательские

[1] См.: Минобрнауки признало неэффективными 132 российских вуза. 13 декабря 2013 г. // Forbes : [сайт]. URL: https://www.forbes.ru/news/248688-livanov-priznal-neeffektivnymi-132-rossiiskikh-vuza (дата обращения: 05.03.2021).

[2] См.: О плане мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки». Утвержден распоряжением Правительства РФ от 30 апреля 2014 года № 722-р // Гарант : информационно-правовой портал. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70550418/ (дата обращения: 05.03.2021).

должности посредством обозначенных в документе механизмов:

1) эффективный контракт с НПР образовательных организаций высшего образования;

2) мероприятия по аттестации НПР;

3) изменение соотношения обучающихся по программам высшей школы на одного работника ППС до 12 : 1;

4) разработка новых финансово-экономических механизмов, обеспечивающих конкуренцию, повышение качества высшего образования, мотивацию научных и научно-педагогических кадров в рамках перехода к эффективному контракту.

Эти идеи были закреплены в принятой в том же 2014 году Концепции Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы[3], в которой подчеркивалось, что в условиях продолжающегося демографического кризиса существующие проблемы в сфере образования могут быть решены только на основе планово-целевого метода реформирования деятельности учебных заведений, ориентированного на всестороннее повышение качества оказываемых образовательных услуг.

В соответствии с принятыми направлениями совершенствования системы образования продолжился процесс сокращения числа вузов и их кадрового состава. Так, за период с 2014 года по 2017 год включительно количество вузов и их филиалов в России сократилось на 1 097 (с 2 268 до 1 171). В основном сокращению подверглись филиалы государственных и негосударственных высших учебных заведений: число первых уменьшилось с 908 до 428, а число вторых – с 422 до 81. Что касается головных вузов, то государственных стало меньше на 83 (с 567 до 484), а негосударственных – на 193 (с 371 до 178)[4].

Как следует из данных, подготовленных Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, ППС российских вузов сократился к 2020 году до 229,3 тыс. человек, то есть по сравнению с 2013 годом – на 28 % [9]. Добиться таких результатов удалось в основном за счет прекращения договорных отношений со многими внешними совместителями (их число по сравнению с 2013 годом уменьшилось на 32 %), а также за счет выхода на пенсию многих преподавателей в возрасте 60 лет и более. Людей этой возрастной категории стало на 35 % меньше.

Сводные данные о сокращении в России численности ППС приведены нами в табличной форме[5].

Однако, как следует из приведенных в таблице данных, сокращение затронуло и остепененные кадры: численность докторов наук уменьшилась на 20,4 %, а численность кандидатов наук – на 24,5 %. Особенно драматично выглядит изменение численности преподавательских кадров в возрасте до 30 лет – молодых сотрудников стало меньше на 64,4 %! Подобная ситуация не может не вызывать тревоги, так как уменьшение числа специалистов высокой квалификации, имеющих ученые степени и звания, пагубно отражается на качестве образования и престиже российских учебных заведений на мировом рынке образовательных услуг. А столь значительное падение в структуре ППС доли молодых сотрудников угрожает развитию отечественной науки и может привести к подрыву всей кадровой политики в области высшего образования, нарушению принципа восполнения кадровых ресурсов.

Понятие «оптимизация кадрового состава»

На современном этапе развития высшего образования в Российской Федерации большое внимание уделяется качественному совершенствованию кадрового состава вузов, причем во всех видах учебно-методической и научно-исследовательской деятельности. Одним из основных итогов Национального проекта «5-100», основная цель которого заключалась в повышении конкурентоспособности ведущих университетов страны в мировом образовательном пространстве[6], стало радикальное изменение ментальности ППС в вопросах открытости отечественного высшего образования для мирового академического сообщества и повышения вовлеченности российских преподавателей в разнообразные международные образовательные и научные проекты. За те несколько лет, в течение которых осуществлялся Проект «5-100», не только отечественные флагманы высшего образования, претендовавшие на включение в топ-100 университетов мира, но и многие другие высшие учебные заведения страны провели большую работу по повышению публикационной

[3] См.: Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 годы. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 29 декабря 2014 года № 2765-р // Правительство России : официальный сайт. URL: http://static.government.ru/media/files/mlorxfXbbCk.pdf (дата обращения: 05.03.2021).

[4] См.: В России отчислили половину вузов // Коммерсантъ. 2018. № 20. 5 февр. URL: https://www.kommersant.ru/doc/3540086 (дата обращения: 15.01.2021).

[5] Таблица составлена на основе источников [7] и [9].

[6] См.: Проект «5-100» : официальный сайт. URL: https://www.5top100.ru/ (дата обращения: 05.03.2021).

Изменения в профессорско-преподавательском составе высших учебных заведений Российской Федерации

Changes in the staff of Russian universities

Показатель	2010/11 учебный год	2013/14 учебный год	2019/20 учебный год
Профессорско-преподавательский состав (без внешних совместителей), тыс. чел.	356,8	319,3	229,3
Из них:			
осуществляют образовательную деятельность по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, тыс. чел.	Нет данных		227,0
имеют ученую степень, тыс. чел.			
доктора наук	44,0	45,0	35,8
кандидата наук	185,5	174,6	131,8
PhD	Нет данных		0,9
имеют ученое звание, тыс. чел.			
профессора	35,8	34,5	23,7
доцента	115,7	109,3	86,8
лица в возрасте 60 лет и старше, тыс. чел.	82,9 (только государственные вузы)	102,3	66,4
лица в возрасте до 30 лет, тыс. чел.	38,9 (только государственные вузы)	32,9	11,7
Численность внешних совместителей, тыс. чел.	107,5	86,3	58,6
Численность студентов в расчете на 1 представителя ППС, чел.	10	10 (государственные вузы) / 7 (частные вузы)	12

активности преподавателей и индекса их цитируемости, по формированию личной ответственности каждого ученого за использование получаемых субсидий и грантов, размещение результатов их изысканий в международных базах данных. Совершенно новые принципы были заложены в процесс создания кадрового резерва высших учебных заведений: будущие руководители вузов должны получить опыт совместной работы в ведущих научных коллективах мира, а отбор и поддержка молодых талантливых сотрудников, обладающих компетенциями XXI века, должны стать одним из стратегических приоритетов кадровой политики образовательных организаций высшего образования.

Оказавшись в ситуации, требовавшей в кратчайшие сроки привести кадровый состав в соответствие с федеральным законодательством, каждый вуз столкнулся с необходимостью разработки своей кадровой стратегии. Обычно в ее основу закладываются следующие принципы [1, 4]:

– сохранение традиций и ценностей педагогического коллектива вуза, научных школ и истории высшего учебного заведения;

– ориентированность на совершенствование качества образовательного процесса на основе повышения компетентности кадрового состава;

– стремление к увеличению в структуре НПР доли сотрудников, имеющих ученые степени и звания;

– привлечение совместителей из числа руководителей и ведущих специалистов производства к научной и педагогической работе;

– формирование кадрового резерва и привлечение молодых сотрудников к преподавательской и управленческой деятельности;

– достижение полного соответствия между научной и учебно-методической деятельностью

преподавателей и содержанием читаемых ими дисциплин;

– повышение мотивации НПР к интенсификации своей преподавательской и научно-исследовательской деятельности (с помощью материальных и нематериальных форм стимулирования, внедрения инструмента «эффективного контракта» и пр.);

– гуманизм в решении кадровых вопросов (стремление избегать увольнения сотрудников посредством поиска других вариантов их трудоустройства и занятости и др.).

Считается, что оптимизация кадрового состава – вынужденный механизм сокращения издержек вуза за счет повышения экономической эффективности его работы, необходимая мера «выживания» учебного заведения в условиях обострившейся конкуренции на рынке образовательных услуг. Оптимизация персонала предусматривает комплекс мероприятий, ориентированных на сокращение расходов вуза на оплату труда сотрудников и повышение эффективности их деятельности путем грамотного распределения человеческих ресурсов.

В условиях демографически обусловленного сокращения контингента обучающихся, что повлекло за собой уменьшение количества ставок ППС, а также в силу необходимости сохранения уровня доходов НПР, измеряемого по отношению к среднемесячной зарплате в регионе, мы определяем оптимизацию кадрового состава как особый период в кадровой политике вуза, ориентированный на повышение производительности каждого члена коллектива и сопровождающийся уменьшением численности преподавателей за счет изменения содержания их учебной нагрузки при сохранении и даже увеличении показателей оплаты труда.

При этом хотелось бы подчеркнуть, что оптимизация кадрового состава в нашем понимании – это не сокращение численности работников вуза и не реализация связанных с этим процессом традиционных кадровых процедур. Это – создание условий для восстановления в высшем учебном заведении реальной конкурентной среды при объявлении и проведении конкурсного отбора с целью повышения и качества образования, и конкурентоспособности вуза в мировом образовательном пространстве. Оптимизация кадрового состава – это поиск внутренних механизмов сохранения качества образования на фоне сокращения малозначимых, но весомых по количеству требуемого времени компонентов учебной нагрузки преподавателей (например, часов, отводимых на проверку контрольных работ). Это также уменьшение «ручного» труда преподавателей (перевод, например, деятельности, связанной с проверкой письменных домашних и контрольных работ, в автоматизированный режим промежуточного тестирования). Оптимизация также предусматривает пересмотр учебных планов, более рациональное распределение часов, отводящихся на каждую форму учебной работы (лекции, практические занятия, производственная практика и пр.), дополнение очных занятий смешанными в условиях удаленного и дистанционного обучения.

Оптимизация кадрового состава высшего учебного заведения базируется, по нашему мнению, на следующих принципах:

1) нацеленность коллектива вуза на решение стратегических задач по модернизации образовательного процесса, ориентированного на подготовку высококвалифицированных специалистов для разных отраслей народного хозяйства, разработку научных концепций и практико-ориентированных механизмов для создания цифровой экономики в государстве;

2) повышение конкурентоспособности вуза на всех уровнях (в глобальном масштабе, в национальных и отраслевых рейтингах, на уровне структурных подразделений и т. д.);

3) активизация публикационной активности ППС и апробирование разнообразных форм участия в международных образовательных и исследовательских проектах.

Ориентируясь на достижения экономического эффекта, руководство вуза не должно забывать, что за словосочетанием «кадровый состав» стоят живые люди, имеющие конкретные цели, способности, запросы и устремления. Рассматривая понятие «оптимизация кадрового состава», необходимо ориентироваться:

– на создание гуманной долгосрочной кадровой политики, нацеленной на создание условий для всестороннего совершенствования педагогических кадров;

– использование в управлении кадрами современных математических и статистических методов;

– разработку комплексной программы привлечения молодых талантливых специалистов к преподавательской, научно-исследовательской и управленческой деятельности в вузе;

– внедрение современных технологий оценки деятельности как отдельных преподавателей, так и структурных подразделений вуза;

– формирование комплексной системы стимулирования и мотивации НПР;

– внедрение целостной системы повышения квалификации и развития новых компетенций у преподавателей вуза.

Анализ процесса оптимизации кадрового состава в РГУПС

Оптимизация кадрового состава, начавшаяся в Ростовском государственном университете путей сообщения с 2014 года, потребовала разработки специальных долгосрочных проектов. В этих проектах, составивших основу кадровой стратегии университета, были определены основные направления работы, сроки реализации каждой задачи и ответственные за их выполнение. В РГУПС систематически проводится диагностика численности педагогического состава и прочих работников университета (в том числе административно-управленческого персонала), ведется учет среднего возраста преподавателей по каждой кафедре, а также отслеживается число студентов на одного преподавателя. При этом данные показатели учитываются как для головного вуза, так и для каждого филиала, входящего в его состав.

Университетом был проведен анализ функций и должностных обязанностей каждой категории работников в целях выяснения их реальной загруженности (интенсивности и продолжительности работы). Особое внимание было уделено учебной нагрузке преподавателей: ее объему, составу, выявлению реальной продолжительности выполняемых видов работы, возможности объединения учебных групп при освоении одной дисциплины, переводу работ некоторых видов в формат дистанционного взаимодействия (особенно со студентами, получающими образование в заочной форме) и т. д.

Полученные данные стали основой для разработки мер по оптимизации кадрового состава РГУПС. Меры по изменению численного состава каждого структурного подразделения разрабатывались с учетом положений Трудового кодекса РФ, мнения профсоюзной организации университета, а также ряда новых требований к соответствию научно-исследовательской и учебно-методической деятельности педагогических работников профилю преподаваемых ими дисциплин, изложенных в Федеральных государственных стандартах 3-го поколения.

Осознавая, что процесс оптимизации может оказаться весьма болезненным как для ряда сотрудников, так и для всего коллектива, в каждом отдельном случае рассматривались возможности перераспределения педагогических работников между другими структурными подразделениями. Не менее важным был вопрос сохранения высококвалифицированных кадров, остепененных преподавателей, ученых, имеющих свои научные школы и активно занимающихся исследовательской и хоздоговорной деятельностью.

Иногда стремление ориентироваться на высокие показатели квалификации и остепененности вступало в противоречие с факторами правовой защищенности работников, не соответствующих этим критериям. Так, например, согласно статье 179 Трудового кодекса РФ преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата работников предоставляется лицам с более высокой производительностью труда и квалификацией[7]. В то же время статья 261 ТК РФ защищает право занятости и не допускает увольнения по инициативе работодателя беременных женщин; женщин, имеющих детей до 3 лет; матерей-одиночек с детьми до 14 лет либо с инвалидом до 18 лет; а также других лиц, воспитывающих таких детей без матери[8]. Естественно, не все указанные категории сотрудников нашего университета имеют высокую квалификацию и ученую степень. Кроме того, в числе таких лиц могли оказаться обучающиеся в аспирантуре, то есть именно те сотрудники, которые в будущем должны составить кадровый резерв университета.

Поэтому в целях повышения эффективности деятельности НПР коллективам подразделений было рекомендовано обратить внимание на следующие категории сотрудников:

– на педагогических работников пенсионного возраста, не имеющих научных степеней, которые в значительной степени снизили производительность своего труда;

– преподавателей, работающих на условиях внешнего совместительства или почасовой оплаты труда;

– сотрудников, достижения которых в учебной и научной деятельности были значительно ниже, чем у их конкурентов, участвующих в конкурсном отборе на замещение вакантных должностей.

Динамика изменения штата ППС в РГУПС с 2014 года по 2020 год включительно представлена на рис. 1. Количество ставок уменьшилось

[7] См.: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (ред. от 09 ноября 2020 года). Ст. 179 // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ddaeeb833c24609e3474ce13536b0796bc85ee57/ (дата обращения: 05.03.2021).

[8] См.: Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года № 197-ФЗ (ред. от 09 ноября 2020 года). Ст. 261 // КонсультантПлюс : [сайт]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ede188a86ee930ba7b9e1163bc567d7897a43921/ (дата обращения: 05.03.2021).

за рассматриваемый период на 42,2 %. А поскольку требуемое соотношение «преподаватель – студенты: 1/12» было достигнуто уже в 2018 году, оно сохраняется и в текущий период. В настоящее время штатное расписание ППС стабилизировалось и зависит только от контингента обучающихся. Размеры бюджетного приема относительно стабильны. Корректировка может быть связана только с результатами приема абитуриентов на платной основе. Однако число абитуриентов на платной основе продолжает в последние годы снижаться. Несколько лет назад внебюджетных студентов у нас было больше половины. Сейчас по программам высшего образования за счет средств федерального бюджета обучается 5 776 человек, то есть 61 %, а за счет внебюджетных средств – 3 669 человек, то есть 39 %. В результате количество ставок штатных преподавателей снизилось с 2014 года на 35,5 %. Частично это связано с привлечением производственников.

В 2014 году на 654,5 преподавательских ставках в РГУПС работали 577 преподавателей, а сегодня 297,1 ставок распределены между 372 преподавателями. Средняя занятость преподавателей, для которых РГУПС является основным местом работы, за последние 2 года практически не изменилась, несмотря на уменьшение их численности на 200 человек, и составляет 0,8. Тем не менее на целом ряде кафедр остались преподаватели, работающие на долю ставки (зачастую она составляет менее 0,5), при этом РГУПС является для них основным местом работы. Вполне понятно, что эти сотрудники работают в других местах на условиях совместительства. Естественно, данная ситуация не может не вызывать беспокойства, так как длительное сохранение такого положения негативно скажется на устойчивости состава педагогического коллектива, эффективности его деятельности, сосредоточенности на выполнении производственных задач.

На изменении объема учебной нагрузки (рис. 2) сказывалось не только количество обучающихся; влияли на этот показатель и мероприятия по корректировке нормирования, сокращению части аудиторных занятий, переход на смешанные формы обучения, на прием контрольных работ в форме тестирования, разработка новых учебных планов. В целом учебная нагрузка по университету была уменьшена на 55,3 %.

Вместе с этим нам удалось увеличить среднюю заработную плату ППС, которая возросла по сравнению с 2015 годом в 1,5 раза (рис. 3) и сегодня составляет 59,09 руб., что соответствует «майским указам» Президента РФ

Рис. 1. Динамика изменения в Ростовском государственном университете путей сообщения численности профессорско-преподавательского состава

Fig. 1. Quantitative staff changes in Rostov State Transport University

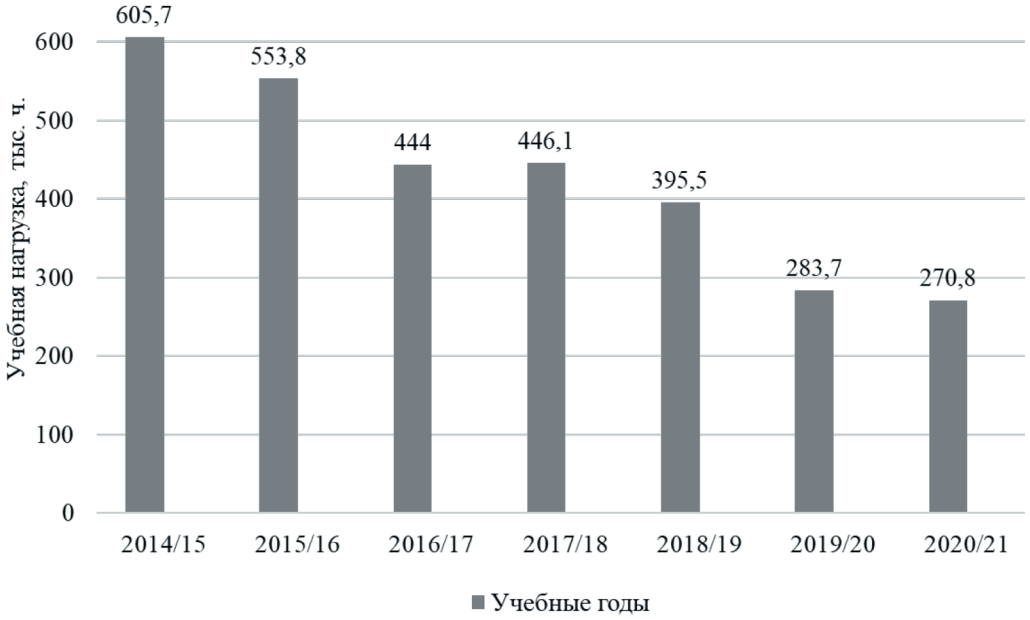

Рис. 2. Динамика изменения в Ростовском государственном университете путей сообщения учебной нагрузки

Fig. 2. Changes of the teaching load at Rostov State Transport University

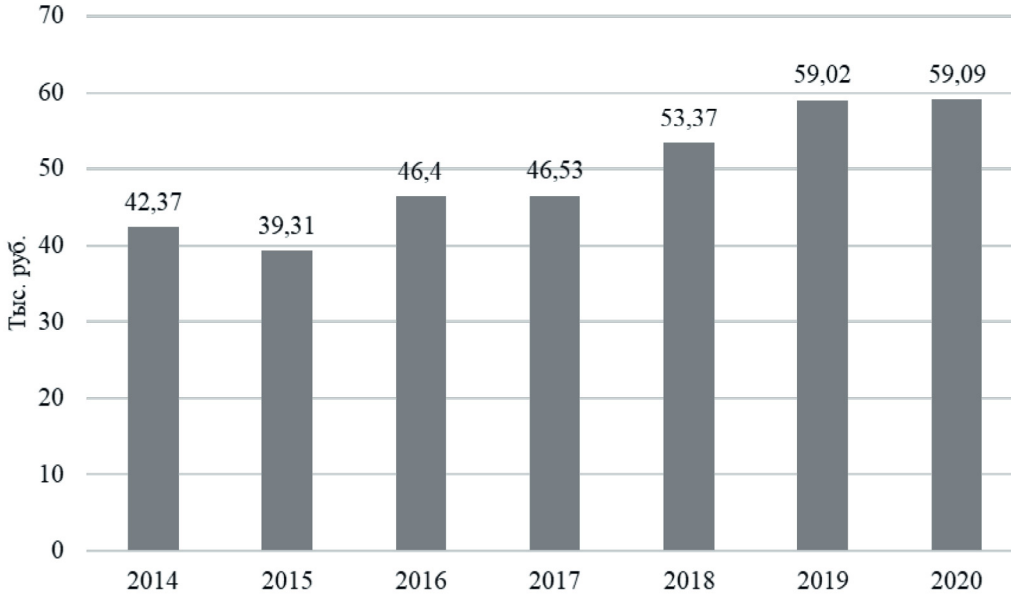

Рис. 3. Средняя заработная плата у представителей профессорско-преподавательского состава в Ростовском государственном университете путей сообщения

Fig. 3. Average salary of the teaching staff in Rostov State Transport University

В качественном составе ППС с 2014 года произошли значительные изменения (рис. 4): долю преподавателей, имеющих ученые степени и звания, нам удалось увеличить в среднем до 83,3 % (только за последние 2 года этот показатель вырос почти на 10 %!), а доля докторов наук достигла в структуре профессорско-преподавательского состава 16,9 % (прирост почти на 1,5 %). Стабилен и варьируется в пределах 50 лет – 51 года средний возраст представителей ППС.

Анализ изменений в качественном составе кадрового обеспечения РГУПС убеждает в правильности выработанной нами кадровой политики. Этот вывод особенно наглядно подтвердился в период перехода на удаленное обучение, вызванного пандемией коронавирусной инфекции, так

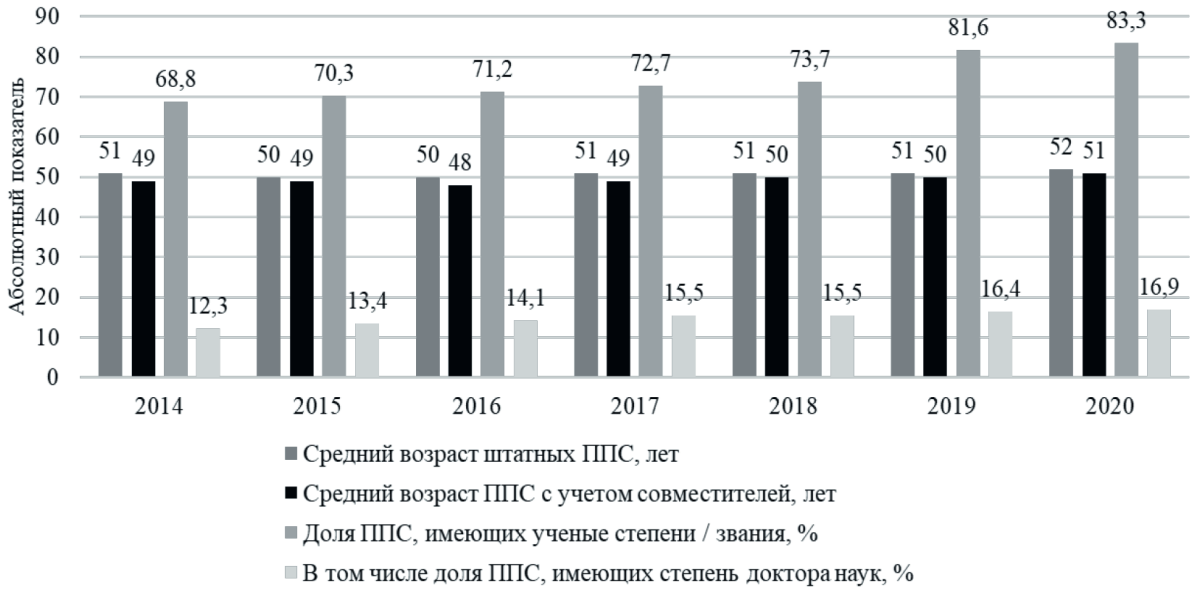

Рис. 4. Ростовский государственный университет путей сообщения: качественные показатели ППС по головному вузу

Fig. 4. Qualitative indicators of teaching staff in Rostov State Transport University (main university)

как преподаватели доказали свою гибкость, инновационность и компетентность в работе с современными информационными технологиями. Они в кратчайшие сроки сумели освоить удаленные формы взаимодействия с обучающимися, разместить онлайн-курсы, материалы по лекционным и практическим занятиям в сети.

Однако не могут не вызывать тревоги следующие обстоятельства:

– показатели среднего возраста ППС (51 год – 52 года) во многом соответствуют реальному возрасту преподавателей: доля молодежи на многих кафедрах очень невысока, используемые ректоратом меры по мотивации выпускников к работе в качестве преподавателей пока не в полной мере дают ожидаемый эффект;

– часть молодых преподавателей увольняется из университета сразу после защиты кандидатских диссертаций, и тем самым нарушается принцип обновления научного и кадрового состава вуза;

– по ряду специфических железнодорожных специальностей у ведущих лекторов нет кадрового резерва, то есть учеников, которые могли бы продолжить их дело;

– обозначенные министром транспорта России В. Савельевым задачи по повышению публикационной активности ученых, участию отраслевых транспортных вузов (на сегодняшний день их насчитывается 17) в международных рейтингах и внедрению новых форматов обучения бросают вызов академическим коллективам, которые должны доказать свою состоятельность и приложить все усилия для модернизации транспортной отрасли и укрепления престижа страны[9];

– используемая в вузе форма «эффективного контракта» не является во многих случаях тем средством, которое бы могло стимулировать сотрудников к более интенсивной научной или учебной работе.

Выводы и заключение

Описанный в данной статье опыт регионального отраслевого университета по оптимизации кадрового состава был изначально нацелен на повышение конкурентоспособности ППС в решении многочисленных задач образовательного и научно-исследовательского плана.

Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении понятия «оптимизация кадрового состава» и введении в научный тезаурус понятия «оптимизация кадрового состава университета», основных принципов такой оптимизации, а также в обосновании причин, вызвавших этот процесс (в основном связанный с демографической, социально-экономической ситуацией в нашей стране и с задачами по реформированию системы высшего образования). В статье также

[9] См.: В День российской науки в Минтрансе состоялось селекторное совещание с отраслевыми вузами. 8 февраля 2021 г. // Министерство транспорта Российской Федерации : официальный сайт. URL: https://mintrans.gov.ru/press-center/news/9854. (дата обращения: 10.03.2021).

проанализировано понятие «кадровая стратегия вуза» и выделены составляющие данной стратегии, ориентированные на сохранение академических традиций и создание условий для повышения компетентности кадрового состава, а также на стимулирование преподавателей к интенсификации своей преподавательской и научно-исследовательской деятельности.

Научная значимость исследования заключается в представлении модели оптимизации кадрового состава регионального университета, включающей несколько логически связанных этапов исследовательского, нормативного, практического и социального характера, позволяющих осуществить этот процесс наиболее эффективно.

Анализ результатов оптимизации кадрового состава Ростовского государственного университета путей сообщения и уроки, полученные в период вынужденного перехода на удаленное обучение в период пандемии коронавируса, позволили нам сформулировать положения, которыми мы собираемся руководствоваться в дальнейшей работе по кадровым вопросам.

1. Кадровая политика вуза должна сочетать долгосрочную научно выверенную стратегию, опирающуюся на современные методы математического моделирования, с ежедневной гуманно-ориентированной работой по укреплению коллектива, сохранению и приумножению традиций университета в научной, учебной и воспитательной работе.

2. Содержание кадровой стратегии отраслевого транспортного университета должно быть модернизировано в соответствии с задачами реформирования высшего образования как на федеральном уровне, так и на отраслевом (например, в соответствии с программой «ПРИОРИТЕТ 2030»[10], которая является логичным продолжением Проекта «5-100» и должна быть запущена в 2021 году), а также в соответствии с Транспортной стратегией Российской Федерации на период до 2030 года в связи с высокими ожиданиями, которые сегодня возлагаются на отраслевые вузы в области подготовки кадров высшей квалификации и участия в мировых рейтингах. Ожидается, что в Транспортной стратегии впервые появится раздел, посвященный транспортному образованию и науке; что количество новых образовательных программ в отраслевых вузах должно быть увеличено в срок до 2024 года на 50 единиц. Естественно, что эти амбициозные задачи потребуют разработки нормативно-правовой документации и на федеральном уровне, и на локальных уровнях.

3. Кадровая стратегия должна чутко реагировать на демографические, социально-экономические и другие процессы в нашем обществе. Например, в настоящее время процесс сокращения числа преподавателей приостанавливается, и, по данным Правительства РФ, на период до 2024 года прогнозируется рост численности ППС российских вузов в среднем на 5,2 тыс. человек в год[11]. Следовательно, для поддержания баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, отвечающего как запросам самой организации, так и требованиям действующего законодательства, каждое структурное подразделение в вузе, где трудятся педагогические работники, должно обладать четким видением перспектив пополнения и обновления кадрового состава, в том числе из наиболее талантливых обучающихся магистратуры и аспирантуры, чтобы не повторить тех ошибок, которым нас научила история. При этом следует учитывать уникальность компетенций научно-педагогических сотрудников высшей школы и невозможность восполнения кадровых ресурсов вузов за ограниченное время.

4. При определении векторов ориентации вузов на инновационный курс развития на первый план следует выдвигать задачи по созданию условий для активизации участия каждого представителя ППС в процессах обновления и совершенствования качества образовательного процесса. В этих целях следует рассматривать разные варианты использования накопленного опыта преподавателей старшего поколения (научное и методическое консультирование, круглые столы, «мастерские выдающихся ученых» и т. д.), а также создания «бизнес-инкубаторов» для аккумулирования и поддержки научных и управленческих идей молодых педагогов.

5. Продолжить работу по поиску и внедрению различных методов морального и материального стимулирования преподавателей, особенно молодых, в возрасте до 30 лет («эффективный контракт», различные рейтинги, внутривузовские гранты, поощрительные выплаты, поддержка в оплате научных публикаций, входящих в международные базы данных,

[10] См.: Программа «ПРИОРИТЕТ 2030» : [сайт]. URL: https://psal.ru/ (дата обращения: 06.03.2021).

[11] См.: Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования. Москва, 2019. С. 132 // Правительство России : официальный сайт. URL: http://static.government.ru/media/files/VGZkuVnp1h5rLAAIBZ1AsP5zv4zhI79t.pdf (дата обращения: 05.03.2021).

международные стажировки и др.), для повышения их публикационной активности, привлечения к участию в конкурсах на получение грантовой поддержки от различных источников финансирования. Немаловажным аспектом работы в этом направлении является также популяризация деятельности лучших педагогов вуза, поэтому традиционные формы повышения квалификации в области психолого-педагогических наук могут быть дополнены внутривузовскими и региональными конкурсами на лучшего преподавателя, лучшего лектора, лучший онлайн-курс по дисциплине и др.

Список литературы

1. *Лазарев Г. И., Мартыненко О. О., Лазарев И. Г.* Новые стратегии вуза в развитии кадрового потенциала // Университетское управление: практика и анализ. 2015. № 1. С. 53–63.

2. *Kuah C. T., Wong K. Ye.* Efficiency Assessment of Universities through Data Envelopment Analysis // World Conference on Information Technology Procedia Computer Science. December 2011. Vol. 3. P. 499–506. DOI 10.1016/j.procs.2010.12.084.

3. *Варкулевич Т. В., Белоглазова В. А.* Организационно-методические основы эффективной кадровой политики государственного вуза // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7, № 2 (23). С. 43–47.

4. *Ендовицкий Д. А.* Кадровая политика в вузе: решать задачи: повышать эффективность // Вестник ВГУ. Серия: Проблемы высшего образования. 2016. № 3. С. 5–9.

5. *Гусейн-Заде Р. Г.* Влияние демографических факторов на высшее образование в России // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2018. № 2. С. 111–117.

6. *Пугач В. Ф.* Гендерный состав преподавателей российских вузов // Высшее образование в России. 2015. № 12. С. 78–88.

7. Образование в цифрах: 2016 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, И. Ю. Забатурина, Г. Г. Ковалева [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва : НИУ ВШЭ, 2016. 80 с.

8. *Исаева Т. Е.* Учебная нагрузка преподавателя вуза и другие факторы, влияющие на эффективность его профессиональной деятельности // Общество: социология, психология, педагогика. 2016. № 3. С. 76–79.

9. Образование в цифрах: 2020 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, О. К. Озерова, Е. В. Саутина, Н. Б. Шугаль ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва : НИУ ВШЭ, 2020. 120 с.

References

1. Lazarev G. I., Martinenko O. O., Lazarev I. G. Novye strategii vuza v razvitii kadrovogo potentsiala [New Strategies for the University's Human Resource Development]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University Management: Practice and Analysis], 2015, nr 1, pp. 53–63. (In Russ.).

2. Kuah C. T., Wong K. Ye. Efficiency Assessment of Universities through Data Envelopment Analysis. *World Conference on Information Technology. Computer Science*, December 2011, vol. 3, pp. 499–506. doi 10.1016/j.procs.2010.12.084. (In Eng.).

3. Varkulevich T. V., Beloglazova V. A. Organizatsionno-metodicheskiye osnovy effektivnoi kadrovoi politiki gosudarstvennogo vuza [Organizational and Methodological Foundations of Effective Personnel Policy of the State University]. *Azimut nauchnykh issledovanii: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of Scientific Research: Economy and Management], 2018, vol. 7, nr 2 (23), pp. 43–47. (In Russ.).

4. Yendovitsky D. A. Kadrovaya politika v vuze: reshat' zadachi: povyshat' effektivnost' [University Human Resource Policy: Problem Solving and Efficiency Improvement]. *Vestnik Voronezhskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Problemy Vysshego Obrazovaniya* [Proceedings of Voronezh State University. Series: Problems of Higher Education], 2016, nr 3, pp. 5–9. (In Russ.).

5. Ghuseyn-Zade R. G. Vliyanie demograficheskikh faktorov na vysshee obrazovanie v Rossii [Influence of Demographic Factors on Higher Education in Russia]. *Vestnik Maikopskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of Maykop State Technological University, 2018, nr 2, pp. 111–117. (In Russ.).

6. Pugach V. F. Gendernyi sostav prepodavatelei rossiiskikh vuzov [Gender Structure of Higher Education Teaching Staff in Russia]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher Education in Russia], 2015, nr 12, pp. 78–88. (In Russ.).

7. Gokhberg L. M., Zabaturina I. Yu., Kovaleva G. G. [et al.]. Obrazovanie v tsyfrakh: 2016: kratkii statisticheskii sbornik [Education in Figures: 2016: Brief Statistical Sourcebook], Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2016, 80 p. (In Russ.).

8. Isaeva T. E. Uchebnaya nagruzka prepodavatelya vuza i drugie factory, vliyayushchie na effektivnost' ego professional'noi deyatel'nosti [The University Professor's Teaching Load and Other Factors Influencing the Efficiency of His Professional Activity]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: Sociology, Psychology, Pedagogics], 2016, nr 3, pp. 76–79. (In Russ.).

9. Gokhberg L. M., Ozerova O. K., Sautina E. V., Shugal N. B. Obrazovanie v tsyfrakh: 2020: kratkii statisticheskii sbornik [Education in Figures: 2020: Brief Statistical Sourcebook], Moscow, National Research University Higher School of Economics, 2020, 120 p. (In Russ.).

Рукопись поступила в редакцию 09.02.2021
Submitted on 09.02.2021

Принята к публикации 02.03.2021
Accepted on 02.03.2021

Информация об авторах / Information about the authors

Верескун Владимир Дмитриевич – доктор технических наук, профессор, ректор, Ростовский государственный университет путей сообщения; vvd@rgups.ru.

Исаева Татьяна Евгеньевна – доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой «Иностранные языки», Ростовский государственный университет путей сообщения; +7 961 277-68-68; isaeva.te@yandex.ru; ORCID ID0000-0002-7338-9198.

Челохьян Александр Вартанович – кандидат технических наук, профессор, первый проректор, Ростовский государственный университет путей сообщения; avc@rgups.ru.

Vladimir D. Vereskun – Dr. hab. (Engineering), Professor, Rector, Rostov State Transport University; vvd@rgups.ru.

Tatiana E. Isaeva – Dr. hab. (Pedagogy), Professor, Head of the Chair «Foreign Languages», Rostov State Transport University; +7 961 277-68-68; isaeva.te@yandex.ru; ORCID ID0000-0002-7338-9198.

Alexandr V. Chelokhyan – PhD (Engineering), Professor, First Vice-Rector, Rostov State Transport University; avc@rgups.ru.