

Функции руководителей: границы ответственности и стимулирование

3 нормативных документа · 42 позиции выплат · 9 ролевых профилей

Прямых взаимоисключающих предписаний не установлено. Главный риск - не противоречие обязанностей, а неясность совместных решений: кто готовит результат, кто согласует, кто утверждает и какой вклад учитывается при стимулировании.

316 пронумерованных пунктов источников сопоставлены со 137 задачами каталога. Это аналитическая декомпозиция, а не измерение трудозатрат, сокращение функций или количество отдельных выплат.

Четыре зоны, которые важно согласовать

1. Анализ рынка: ожидания от обычных РОП требуют уточнения

Декан организует анализ рынка руководителями программ в целом. У РОП магистратуры и аспирантуры явно описано участие в проектировании и реализации; развёрнутый рыночный функционал закреплён за ИОП. Анализ спроса есть и у заведующего. **Нужно:** назначить владельца единого результата по каждой программе, исполнителей и периодичность.

Декан 2.50, с. 8; РОП 4.3, с. 5; 5.1-5.2 и 5.3.1-5.3.2, с. 7-8; заведующий 2.40, с. 6

2. Преподаватели и нагрузка: несколько согласующих ролей

Заведующий распределяет нагрузку, декан согласует её, ИОП согласовывает преподавателей. Эти роли совместимы, но порядок действий при разногласии не задан в рассмотренном комплекте. **Нужно:** согласовать маршрут от потребности программы до распределения часов, сроки и порядок разрешения разногласий.

Заведующий 2.16, с. 5; декан 2.29-2.30, с. 6-7; РОП 5.3.4, с. 9

3. Планы программы: различать документы и стадии решений

Учебный план, план реализации и план продвижения имеют разные маршруты. Согласование деканом и утверждение профильным проректором не означают противоречие. **Нужно:** для каждого документа назвать автора, согласующих, утверждающего и порядок внесения изменений.

Заведующий 2.39, с. 6; декан 2.28, с. 6; 2.43, с. 7; РОП 4.4, с. 5-6

4. Финансы: разграничить контуры факультета, кафедры и ИОП

У каждого руководителя есть финансовые функции. ИОП принимает решения о расходах по плану реализации и при положительном финансовом результате. Это не доказывает право обходить бюджетные процедуры. **Нужно:** определить источник, лимиты, полномочия и порядок отнесения общих затрат.

Декан 2.142-2.143, с. 16; заведующий 2.114, с. 10; РОП 5.3.7, с. 10

Что не следует называть противоречием

В практиках заведующий обеспечивает договоры и контролирует проведение, декан контролирует организацию и документы, ИОП взаимодействует с работодателями. В ВКР заведующий организует подготовку и предзащиту (2.52), а декан утверждает темы (2.39). Это разные стадии, а не два несовместимых решения.

Основа системы стимулирования

Основные выводы для системы стимулирования

13 совпадающих названий. Все направления на фрагменте секретарей факультетов повторяют названия направлений заместителей деканов. Это сигнал проверить операции и вклад, но не доказательство двойной оплаты. Координация, документирование и контроль могут быть самостоятельными результатами одного процесса.

78 задач без сопоставления выплатам. Это пробел охвата трёх представленных фрагментов, а не 78 неоплаченных работ. В каталоге есть руководящая ответственность, личная работа и общие требования. 214 предлагаемых связей «задача - роль» для заместителей и секретарей требуют проверки персональными инструкциями и приказами.

Не хватает правил расчёта. База и формула показаны отдельно: период, единица суммы и способ их совместного применения не установлены. Стимулирование ИОП имеет специальные условия (РОП 4.14, с. 7); их нельзя автоматически переносить на все роли. Число студентов или программ отражает масштаб, но не качество работы.

Пример пилота: документационное сопровождение практик

Предлагаемое распределение для экспертов; не новые нормативные назначения.

Роль	Проверяемый результат	Возможное подтверждение
Заместитель	Согласованный план, сроки и решения проблемных случаев	План и журнал решений
Секретарь	Полный, корректный комплект документов, зарегистрированный в срок	Реестр, комплект, отметки возвратов
Руководитель	Итоговый отчёт о контроле и решения по отклонениям	Контрольный лист и поручения

Критерии: объём принятых результатов; доля без возврата по вине исполнителя; доля оформленных в срок. Единицу, период, цели и правила коллективного вклада согласуют эксперты. Контроль одного процесса не означает повторный учёт одного результата.

Пять приоритетных шагов

- Согласовать границы:** анализ рынка обычной ОП, преподаватели и нагрузка, финансовые решения ИОП.
- Разделить 13 одинаковых направлений:** описать операции и результат заместителя и секретаря; сохранить ответственность руководителя.
- Собрать основания:** полные таблицы, положение об оплате, приказ по ИОП, персональные инструкции, распределение обязанностей и бюджетные регламенты.
- Проверить на реальных случаях:** практики, документы программ, сопровождение студентов. Учитывать зависимости от коллег и изменения сроков.
- Затем проектировать ставки:** собрать фактические объёмы и трудозатраты, проверить бюджет и справедливость модели на подразделениях разного размера.

Основания и ограничения

Источники: ДИ декана (2024), ДИ заведующего (2018), положение РОП (2025), три фрагмента выплат. Редакции приняты по подтверждению заказчика. Не исследованы все ЛНА, фактические выплаты и трудозатраты. Иные акты могут восполнять выявленные пробелы. Это разовый ИИ-анализ для экспертной проверки, не правовое заключение.

Полные выводы, цитаты, задачи и оригиналы: aup.nsuemdev.ru/faculty.html?view=ai