

Повышение финансовой устойчивости университета за счет стимулирования членов приемной комиссии (на примере Алтайского государственного педагогического университета)

О.А. Лису́тин

Алтайский государственный педагогический университет, ул. Молодежная, 55, Барнаул, Россия
buh-loa@altspu.ru

Статья поступила 20.02.2020, принята 05.03.2020

Вопросу мотивации труда основного персонала вузов в настоящее время уделяется достаточно много внимания. В каждом вузе разрабатываются механизмы стимулирования, ориентированные на повышение эффективности научной, учебной, воспитательной, методической и иных видов деятельности. При этом не уделяется должного внимания стимулированию работников с целью повышения финансовой эффективности университета, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на материально-техническом обеспечении университета и обеспечении количественным и качественным составом основного и обслуживающего персонала вуза. В статье описывается механизм стимулирования работников университета, являющихся членами приемной комиссии, способствующий увеличению количества внебюджетных студентов, что актуально в связи с сокращением во многих вузах бюджетных мест и повышением среднего балла ЕГЭ у первокурсников, поступающих на обучение в вуз. Эффект от внедрения данного механизма стимулирования позволяет повысить финансовое благосостояние университета и не допустить сокращения персонала в связи со снижением численности обучающихся.

Ключевые слова: мотивация труда; материальное вознаграждение; показатели эффективности; приемная кампания; члены приемной комиссии; сохранность численности работников профессорско-преподавательского состава.

Improving the financial stability of the university by stimulating members of the selection committee (on the example of the Altai State Pedagogical University)

O.A. Lisutin

Altai State Pedagogical University; 55, Molodegnaya St., Barnaul, Russia
buh-loa@altspu.ru

Received 20.02.2020, accepted 05.03.2020

The issue of labor motivation of the main staff of universities is currently receiving a lot of attention. Each university is developing incentive mechanisms aimed at improving the effectiveness of scientific, pedagogical, educational, methodological and other types of activities. At the same time, due attention is not paid to the stimulation of employees in order to increase the financial efficiency of the university, which in turn adversely affects the material and technical support of the university and the provision of quantitative and qualitative staff to the university's main and service personnel. This article describes the incentive mechanism for university employees, who are members of the admissions committee, which contributes to an increase in the number of extra-budgetary students, which is relevant in connection with a reduction in budget places in many universities and an increase in the average score of the Unified State Exam for freshmen entering university. The effect of the introduction of this incentive mechanism makes it possible to increase the financial well-being of the university and prevent staff reductions due to a decrease in the number of students.

Keywords: labor motivation; material reward; performance indicators; reception campaign; members of the selection committee; safety of the number of employees of the teaching staff.

В настоящее время образовательные организации высшего образования (ООВО) Российской Федерации участвуют в непрерывной борьбе за абитуриентов. Основными причинами перехода вузов в состояние рыночных отношений послужили изменения, происходящие во внешней среде. В част-

ности, это спад рождаемости с начала 1990-х до середины первого десятилетия 2000-х гг., сокращающий численность молодежи в возрасте 17–25 лет, что напрямую влияет на бюджетные контрольные цифры приема, определяемого и финансируемого государством, а также снижает число абитуриен-

тов, поступающих в ООВО на договорной основе. Кроме этого, ежегодно нарастает количество выпускников школ, покидающих регионы с низким финансовым обеспечением и поступающих в вузы финансово более обеспеченных регионов, в том числе с целью дальнейшего трудоустройства в организациях и на предприятиях данных регионов.

С 2017 г. в Российской Федерации осуществлен полный переход ООВО на нормативно-подушевое финансирование, в результате чего расчет финансового обеспечения вузов осуществляется по принципу «деньги идут за студентом», а количество студентов, зачисляемых в вузы региона на бюджетные места, сокращается. Вузы, стараясь выжить в непростой ситуации, активизируются в поиске абитуриентов, организовывая различные профориентационные мероприятия и конкурсы, по результатам участия в которых будущие выпускники школ проявляют заинтересованность к вузам, предлагающим более выгодные условия по совокупности факторов. Основопологающим из них является перспективное трудоустройство по итогам окончания обучения.

На рост интереса ООВО к наращиванию количества абитуриентов также влияет формирование

органами исполнительной власти систем мониторинга, с помощью которых оценивается эффективность ООВО по количественным и качественным параметрам, в том числе учитывающим качество поступающих в вузы абитуриентов посредством оценки среднего балла ЕГЭ. В настоящее время на сайте *regulation.gov.ru* идет общественное обсуждение проекта приказа Минобрнауки России «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей», один из показателей которого оценивает темп прироста поступлений из средств от приносящей доход деятельности по отношению к предыдущему периоду [1]. Низкие мониторинговые результаты могут привести к необратимым последствиям для вуза, вплоть до закрытия или потери суверенитета по причине присоединения к другим, более преуспевающим в части выполнения показателей мониторинга ООВО, что может обернуться сложно устранимыми отрицательными последствиями в виде нехватки необходимых для региона специалистов.

Таблица 1. Зависимость количества работников профессорско-преподавательского состава от численности студентов в вузах Алтайского края, подведомственных Минобрнауки РФ (бюджетный контингент)

Наименование показателя	Наименование региона	2013 г.	2016 г.	2018 г.	Темп прироста 2018/2013 гг., %	Абсолютное отклонение 2018/2013 гг.
Приведенный контингент обучающихся за счет средств федерального бюджета по образовательным программам высшего образования в регионе (чел.)	Алтайский край	19 100	16 200	15 100	-20,9	-3 990,7
Численность студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры, в расчете на одного работника профессорско-преподавательского состава (чел.) [2]	Х	10,2	11,1	12	Х	Х
Максимальное количество работников профессорско-преподавательского состава в соответствии с приведенным контингентом обучающихся согласно распоряжению правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р, чел. (стр. 1/стр. 2)	Алтайский край	1 870,9	1 457,3	1 257,7	-32,8	-613,2

увеличение нормативного числа студентов, приходящихся на одного работника профессорско-преподавательского состава (ППС) в соответствии с распоряжением правительства РФ от 30 апреля 2014 г. № 722-р, приводит к необходимости увеличения численности обучающихся с целью недопущения сокращения числа профессорско-

преподавательского состава [2]. С 2013 г. по регионам Российской Федерации, в том числе в вузах Алтайского края, подведомственных Минобрнауки России, по данным отчетов о выполнении государственных заданий, опубликованных на официальном сайте для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях феде-

рального казначейства, происходит снижение численности приведенного контингента бюджетных студентов в связи со снижением бюджетных контрольных цифр приема, а также с невозобновляемой потерей бюджетных мест в результате отчисления студентов до окончания срока обучения.

В связи с острой необходимостью сохранения численности работников ППС и наращивания доходной части бюджета перед вузами встает задача по увеличению количества внебюджетных студентов, что сложно выполнимо в условиях ежегодного роста стоимости обучения. Увеличение стоимости платных образовательных услуг высшего образования в первую очередь связано с выполнением указа Президента Российской Федерации от

07.05.2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» в части увеличения заработной платы работников ППС до уровня 200 % к среднемесячной заработной плате региона [3]. Также ежегодный рост оплаты за обучение связан с утвержденным приказом Минобрнауки России 20.12.2010 г. № 1898 порядком определения стоимости платных образовательных услуг, в соответствии с которым устанавливаемая стоимость не должна быть ниже величины нормативных затрат, утверждаемых Минобрнауки России, используемых для расчета финансового обеспечения студентов, обучающихся на бюджетной основе [4].



Рис. Размер нормативных затрат (минимальная стоимость платных образовательных услуг по направлениям подготовки бакалавриата, относящимся к 1-й стоимостной группе) в Алтайском крае, тыс. р.

Рост числа внебюджетных студентов позволит компенсировать сокращение студентов, обучающихся за счет субсидий на выполнение государственного задания, увеличить долю внебюджетного дохода, сохранить численность работников ППС и вспомогательного персонала, которая также имеет жесткое ограничение в соответствии с распоряжением правительства РФ от 30.04.2014 г. № 722-р и зависит от численности ППС (63 % – работники ППС, 37 % – административно-управленческий и вспомогательный персонал).

Для осуществления ежегодного прироста численности студентов 1-го курса вузам требуется применить комплекс мотивационных стимулов, способствующих заинтересовать сотрудников в более эффективной деятельности в части профориентационной работы, результатом которой является рост числа абитуриентов, желающих обучаться в вузе. Одним из основополагающих ежегодных мероприятий, в процессе которого сотрудники университета напрямую взаимодействуют с потенциальными студентами, является приемная кампания. В данном особо важном процессе необходимо задействовать лучших специалистов из числа ППС и учебно-вспомогательного персонала, способных найти индивидуальный подход к каждому абитуриенту. В условиях рыночной конкуренции от данных специалистов зависят дальнейшая занятость и трудоустройство всего коллектива университета, а также укрепление материально-технической базы образовательной организации.

Во многих вузах РФ уделяется недостаточное внимание материальному стимулированию членов приемных комиссий,

занятых в приемной кампании. Материальные вознаграждения для данного персонала не покрывают высокие трудозатраты сотрудников, работающих в летний, отпускной период ради осуществления необходимого набора первокурсников. Обычно вузы ограничиваются фиксированными суммами в виде доплат для работников университета или в виде оплаты по гражданско-правовым договорам, заключаемым с лицами, не являющимися работниками вуза, например, со студентами и иными сторонними лицами. Во многих случаях вознаграждение не зависит от результатов приемной кампании. Такой подход лишает сотрудника, занятого в наборе абитуриентов, желания работать с максимальной отдачей, что в дальнейшем пагубно сказывается на финансовом состоянии университета, побуждая вуз переходить к оптимизационным мерам в виде сокращения штата всех категорий персонала, а также экономить на статьях расходов, способствующих развитию университета.

В состав приемных комиссий университета работники не должны «загоняться из-под палки», руководству вуза необходимо создавать благоприятные условия, способствующие проявлению добровольного желания у специалистов образовательной организации принять участие в этом мероприятии. Одним из таких условий является достойное материальное поощрение работников, задействованных в приемной кампании, позволяющее через удовлетворение личных потребностей работника решать жизненно важные задачи университета в части набора студентов на 1-й курс обучения. Со временем достойное стимулирова-

ние позволит сформировать высококвалифицированную команду профессионалов, выдающих максимальный результат на этапе приемной кампании в виде увеличения количества первокурсников из числа абитуриентов, предоставивших документы для зачисления в ООВО.

В многочисленных исследованиях показано, что эффективная работа немыслима без соответствующей мотивации, причем ее сила должна быть адекватна цели деятельности. Если мотивация недостаточна, цель деятельности не будет достигнута [5].

В Алтайском государственном педагогическом университете внедрена и апробирована система материального поощрения членов приемной комиссии из числа работников университета по основному месту работы, занимающих должности ППС и учебно-вспомогательного персонала. Согласно применяемой методике стимулирования работники университета заблаговременно оповещаются о формировании факультетами приемных комиссий и порядке стимулирования за результаты труда по итогам приемной кампании, что позволяет сбалансировать число членов приемных комиссий по факультетам, не допуская необоснованного их раздувания, так как от уровня эффективности их работы, выражаемого в количестве зачисленных на 1-й курс обучения студентов (соответствующих определенным параметрам) в расчете на одного члена приемной комиссии, зависит размер материального вознаграждения.

Данный подход отвечает требованиям, устанавливаемым распоряжением правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р, в соответствии с которым совершенствование системы стимулирующих выплат должно осуществляться исходя из необходимости увязки повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей, оценивающих качество и количество достигнутых при выполнении работы результатов [6].

В соответствии с разработанным порядком стимулирования членов приемной комиссии материальное вознаграждение подразделяется на две части:

1. Постоянную (базовую), выплачиваемую ежемесячно в период приемной кампании;

2. Переменную, выплачиваемую за каждого зачисленного на 1-й курс абитуриента, соответствующего требованиям показателей эффективности.

Основной объем фонда денежных средств направляется на финансовое обеспечение стимулирования по итогам выполнения следующих показателей эффективности переменной части:

– зачисление поступающих за счет внебюджетных средств на 1-й курс очной формы обучения;

– зачисление поступающих за счет внебюджетных средств на 1-й курс очно-заочной и заочной форм обучения;

– зачисление поступающих на 1-й курс, имеющих средний балл ЕГЭ от 70 до 79 баллов;

– зачисление поступающих на 1-й курс, имеющих средний балл ЕГЭ от 80 до 89 баллов;

– зачисление поступающих на 1-й курс, имеющих средний балл ЕГЭ от 90 баллов.

Градации средних баллов ЕГЭ может ежегодно пересматриваться в зависимости от фактических результатов прошлых периодов, а также поставленных руководством университета целевых показателей и от устанавливаемых учредителем пороговых значений средних баллов ЕГЭ для зачисления. Размеры материального вознаграждения за выполнение индикаторов ранжируются в зависимости от значимости того или иного показателя для университета в настоящее время. Суммы вознаграждений в разрезе показателей утверждаются и доводятся до членов приемной комиссии до начала приемной кампании. В итоге выплата переменной части стимулирования имеет прямую зависимость от количества и качества абитуриентов, зачисленных на 1-й курс обучения. В этом случае стимулирующие выплаты являются оплатой не просто за работу, а за достижение определенных результатов [7].

Перечень показателей может быть расширен и учитывать результаты приема иностранных граждан, выпускников школ и средних специальных образовательных организаций из иных регионов и прочих индикаторов. Общий состав показателей в итоге должен получиться сбалансированным и по возможности включать в себя как количественные, так и качественные показатели деятельности [8].

Данная система стимулирования соответствует основополагающим мотивационным принципам:

объективность — размер вознаграждения зависит от результатов труда;

предсказуемость — вознаграждение по показателю определено заблаговременно;

своевременность — за достижением результата следует вознаграждение;

прозрачность — расчет вознаграждения понятен каждому работнику.

В настоящее время абитуриент вправе подавать заявки в пять вузов на три специальности в каждом. Применяемый механизм стимулирования усиливает заинтересованность работников приемной комиссии в наращивании количественного и качественного контингента, зачисляемого на 1-й курс обучения, увеличивая шансы университета в борьбе за абитуриента, подавшего документы на поступление в несколько вузов одновременно и окончательно не определившегося с выбором университета или будущей профессией.

Несмотря на ежегодное снижение количества подаваемых заявлений на поступление в Алтайский государственный педагогический университет, в период 2016–2019 гг. вуз получил прирост первокурсников, обучающихся на договорной основе, и увеличил средний балл ЕГЭ абитуриентов,

зачисленных на 1-й курс обучения в 2019 г. Одним из основных факторов, повлиявших на данную положительную динамику, является внедрение в 2019 г. системы материального стимулирования членов приемной комиссии.

Таблица 2. Анализ результатов приемных кампаний Алтайского государственного педагогического университета с 2016 по 2019 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Количество поданных абитуриентами заявлений на поступление в вуз (<i>шт.</i>)	7 145	7 045	6 896	6 592
Число договорных (внебюджетных) студентов 1-го курса по результатам приемной кампании (<i>чел.</i>)	555	556	588	660
Средний балл ЕГЭ поступивших на очную форму обучения по направлениям бакалавриата, специалитета	61,5	62,0	61,6	67,0
Количество членов приемной комиссии, <i>чел.</i>	30	30	31	24
Число договорных (внебюджетных) студентов 1-го курса в расчете на одного члена приемной комиссии, <i>чел.</i>	18,5	18,5	19,0	27,5

Эффективность труда членов приемной комиссии в 2019 г. по отношению к предыдущим периодам возросла минимум на 144 %. Увеличение объема стимулирующих выплат в расчете на одного работника, занятого в комиссии, оправдано значительным приростом доходов университета на будущие 4–5 лет за счет увеличения численности первокурсников. Данный факт также положительно влияет на сохранность численности работников ППС, несмотря на сокращение контингента студентов, обучающихся за счет средств субсидии на выполнение государственного задания.

На основании данных, полученных в результате внедрения и апробации системы стимулирования труда членов приемной комиссии, считаем описанный мотивационный механизм эффективным,

но далеко не единственным инструментом, способным повысить финансовую устойчивость вуза.

Приемная кампания является заключительным этапом работы профессорско-преподавательского и иного обслуживающего персонала университета по формированию количественного и качественного состава будущих первокурсников. Этапы, предшествующие приемной кампании, также должны иметь четкие мотивационные стимулы труда для персонала ООВО, которые позволяют усилить заинтересованность сотрудников в постоянной, методичной работе над повышением качества и привлекательности образовательных услуг, способствующих увеличению числа абитуриентов, желающих поступить в университет.

Литература

1. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных бюджетных и автономных образовательных учреждений высшего образования, подведомственных Министерству науки и высшего образования Российской Федерации, и работы их руководителей [Электронный ресурс]: проект приказа Минобрнауки России // Федер. портал проектов нормативных правовых актов. URL. <http://regulation.gov.ru> (дата обращения: 22.11.2019).
2. О плане мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 30 апр. 2014 г. № 722-р. Доступ из справ.- правовой системы «КонсультантПлюс».
3. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]: указ Президента Рос. Федерации от 7 мая 2012 г. № 597. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Об утверждении Порядка определения платы для физических и юридических лиц за услуги (работы), относящиеся к основным видам деятельности федеральных бюджетных учреждений, находящихся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации, оказываемые ими сверх установленного государственного задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного государственного задания [Электронный ресурс]: приказ Министерства образования и науки Рос. Федерации от 20 дек. 2010 г. № 1898. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Старых С.А. Методы и показатели оценки результативности управления системой мотивации трудового процесса в образовательной организации // Эконо-

- мика и современный менеджмент: в поисках новой модели инновационного развития. 2018. С. 85-95.
6. Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Рос. Федерации от 26 нояб. 2012 г. № 2190-р (ред. от 14.09.2015). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
 7. Бедрачук И.А. Оплата по результатам в университете предпринимательского типа // Актуальные вопросы экономических наук. Новосибирск, 2009. № 7. С. 126-131.
 8. Корнеева И.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) // Вестн. Ом. ун-та. Сер. Экономика. 2019. Т. 17, № 1. С. 88-98.
 9. Павлова Ж.Г., Блинов Л.В. Стимуляция мотивации профессиональной деятельности преподавателей высшей школы: концептуальная модель // Вектор науки тольяттинского государственного университета. Сер. Педагогика, психология. 2015. № 3 (22). С. 123-127.