

## **АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В ЦЕЛЯХ ДОСТИЖЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ВУЗА**

*Практический кейс МГИМО МИД России*

**Н. Б. Кузьмина, Т. К. Школьник**

*ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет)  
Министерства иностранных дел Российской Федерации»,  
Россия, 119454, Москва, проспект Вернадского, 76, 8 (495) 229-40-49  
arso77@yandex.ru*

**Ключевые слова:** система стимулирования; эффективный контракт; показатели эффективности.

### **Предпосылки и теоретические аспекты мотивации**

Стремительное развитие сферы высшего образования в последние годы, повышенные требования работодателей к качеству выпускников и усиленное внимание министерств к целесообразности расходования средств образовательными учреждениями вынуждает вузы работать в более прозрачной среде.

Целевого освоения денежных средств уже недостаточно, важна обоснованность затрат, важно качество услуги, единообразие структуры затрат по рынку образовательных услуг в целом. Вырастает роль натуральных показателей, позволяющих понять, что является основанием для различия в статьях затрат по идентичным расходам. Обеспечение высокого качества образовательных услуг, целесообразности и эффективности расходования выделяемых государством средств зависят от ряда натуральных показателей, достижение плановых значений по которым является результатом работы линейных сотрудников, поэтому правильная мотивация персонала создает благоприятные условия для достижения заданных значений показателей.

Термин «мотивация» используется для описания совокупности внутренних устремлений и внешних движущих сил<sup>1</sup>, побуждающих к выполнению осознанно, или неосознанно общественно-полезной деятельности, поставленных заданий в установленные сроки с заданным результатом.

Учитывая сложность структуры поведения каждой отдельной личности, одни и те же мотиваторы могут быть по-разному привлекательны для разных сотрудников. В ходе выполнения задания, с учетом накопленного опыта, особенностей структуры мышления, психологического типа, у сотрудника может меняться реакция на мотиваторы, что может менять степень заинтересованности в выполнении поставленных задач.

Так как мотив ничто иное, как предрасположенность к действию определенным образом, основой мотивации является формирование или активация данного состояния. Мотивация – это не только активация внутреннего состояния человека, но и применение внешнего стимулирования сотрудника к действиям с заданным результатом.

Необходимость постоянного совершенствования системы стимулирования сотрудников обусловлена и тем, что она является одним из основных методов управления сотрудниками через воздействие на их потребности и желания. При внедрении сбалансированной, продуманной системы стимулирования уже в первые месяцы наблюдаются положительные изменения, мотивирующие сотрудников реализовывать свой творческий потенциал, быть активным участником инновационных процессов, участвовать в научной деятельности под эгидой учебного заведения.

<sup>1</sup> См.: Дубровская В. А. Мотивация персонала: метод. рекомендации. Кемерово, 2009.

## Этапы построения системы стимулирования в МГИМО

До 2013 года в университете применялся стандартный подход к формированию вознаграждения сотрудников, характерный для многих высших учебных заведений России. Фонд заработной платы формировался, исходя из установленных ставок окладов и премиального фонда, заданного внутренними нормативными актами. Административные, общехозяйственные затраты и затраты на инвестиционные проекты реализовывались за счет натуральных норм затрат, базирующихся на статистических данных прошлых лет. Дефицит бюджета университета покрывался за счет целевых спонсорских средств. Система стимулирования строилась по основе оценки функциональных задач подразделения, то есть оплачивался процесс, а не результат.

Показатели были разделены на две подгруппы: оценивающие эффективность деятельности и исполнительскую дисциплину. Эффективность оценивалась по факту выполнения работ, например проведение мероприятия, открытие центров, организация новых программ, выпуск внутренних и внешних отчетных документов в рамках функциональных обязанностей. Связь данных показателей с эффективностью вуза была не всегда очевидна и в большинстве случаев ограничилась понятийным уровнем. Исполнительская дисциплина оценивалась по факту отсутствия критических замечаний от руководства, например отсутствие прогулов, опозданий, своевременность предоставления ответов на запросы.

Обе подгруппы показателей имели условную дифференциацию и экспертно оценивались их стоимость. У целого ряда показателей было более одного ответственного, а ряд показателей руководителей представлял собой итоговое или суммарное значение показателей подчиненных. Стоимость баллов в первые годы не учитывала финансовую сторону вопроса, то есть не было прогноза выплат на базе натуральных показателей. Например, отсутствовало понимание того, сколько в итоге статей будет опубликовано, в каком объеме и с каким потенциальным рейтингом, соответственно, сколько баллов в итоге будет получено. Сложности прогнозирования и отсутствие организационно-административных рычагов приводили к разбалансировке структуры заработной платы, когда стимулирующие выплаты могли превышать гарантированную часть доходов ППС в несколько раз.

С учетом специфики университета бюджет научного вида деятельности в структуре общих доходов минимален и для мотивации научных работников было принято решение о допустимости такой структуры себестоимости научных проектов, при которой практически вся сумма по гранту расходовалась исключительно на заработную плату научных работников. При этом в силу разноплановости научных проектов и требований заказчика, натуральные показатели в смете не были предусмотрены.

Позже появились первые показатели, описывающие процесс создания научного результата в формате перечня работ, но еще не оценивающие сам научный результат.

Необходимость обеспечения прироста заработной платы научных работников и ППС и нежелание вливать деньги без сопоставимого эффекта для вуза, привело, в частности, к принятию ряда шагов по формированию эффективной системы мотивации в университете (рис. 1).

Существенными ограничениями при разработке эффективной системы мотивации стали внутренние нормативы и нормативы, установленные законодательно:

- показатели вуза по образовательной, международной, научной и финансовой деятельности;
- максимальный объем часов на учебную работу, установленный для ППС;
- заданный рост среднемесячного дохода ППС (до 200% от уровня заработной платы в среднем по региону);
- переходный период становления душевного финансирования и связанное с этим недофинансирование по принятым нормативам;

- существенный объем контактной работы в планах образовательных программ;
- сниженное количество студентов на 1 ППС<sup>2</sup>.

Указанные ограничения и перечень внешних показателей, по которым регулируемыми органами оценивалась эффективность вуза, стали интегральными показателями модели деятельности вуза. Обосновано это было тем, что от выполнения данных показателей напрямую зависело финансирование вуза.

При дальнейшей работе с моделью стало очевидно, что данные интегральные показатели имеют очевидную логическую взаимосвязь. Наличие довольно большого перечня показателей в качестве интегральных не позволяло правильно расставить приоритеты, в том числе и с точки зрения приоритетности финансирования. Это, в свою очередь, вызвало конкуренцию между подразделениями, тогда как сама идея модели подразумевала эффект совместной работы на результат и активного сотрудничества руководителей. Оба этих фактора повлияли на решение о пересмотре модели и определении основного приоритета для вуза, что потребовало анализа стратегии университета, дополнения модели стратегическими показателями и выстраивания структуры с одним ключевым показателем во главе и дальнейшей декомпозицией основных и поддерживающих факторов.

Приоритетными были выбраны следующие задачи университета:

- сохранение и повышение качества образовательных услуг на уровне мировых стандартов, увеличения объемов финансирования задач по реализации стратегических целей вуза, за счет оптимизации бизнес-процессов и снижения затрат по всем видам деятельности;
- формирование кадрового потенциала ППС, научных работников, административного персонала из числа выпускников лучших вузов;
- повышение доходности от платных образовательных услуг, поиск путей повышения доходности от научной и прочей деятельности университета, развитие специализированного фонда целевого капитала (эндаумент-фонда);

Принятые показатели формировались в модель по логике причинно-следственных связей. В качестве примера раскрыт один из показателей эффективности деятельности университета: «Качество планирования» (рис. 2, а). Данный показатель зависит от целого ряда показателей – драйверов 4–11 уровня. Каждый показатель имеет нормативное значение и ответственного за значение показателя по плану и по факту сотрудника или подразделения университета. За счет системности данного подхода удалось закрепить ответственность за все разработанные показатели, влияющие на интегральный результат деятельности университета.

### **Эффективный контракт**

Понимание принципов и взаимосвязей, выделение ключевых факторов успешной деятельности не гарантирует исполнения заданных показателей. Премияльные выплаты являются наиболее удобным стимулом для концентрации внимания сотрудников на выполнении поставленных задач и выполнении плана по показателям. Значения показателей устанавливаются в плане для должности и прописываются в эффективном контракте с указанием количества и условий получения баллов (дополнительное соглашение к трудовому договору), который заключается с каждым сотрудником университета на один год (в планах переход на три года) и является основным документом для формирования размера премиального вознаграждения. Невыполнение показателей сокращает максимальную сумму премиальных выплат сотруднику пропорционально объему невыполненных показателей.

<sup>2</sup> В МГИМО осуществляется подготовка специалистов более чем по 50 языкам, большинство специалистов выпускается со знанием двух и более языков, что при общем количестве обучающихся каждого набора по основным программам порядка 2000 студентов приводит к формированию небольших целевых групп, и численность студентов на 1 ППС составляет порядка четырех единиц при заданных в «Дорожной карте» МИД России 7,2–7,7.

Именно создание эффективного контракта, в котором закреплены указанные выше показатели, позволяет сформировать справедливое вознаграждение, повысить качество образовательного контента, активизировать научную деятельность в университете, сбалансировать его бюджет, настроить систему вознаграждения сотрудников и ППС как основную статью расходов бюджета на достижение заложенных стратегических показателей.

Вероятность достижения стратегических показателей зависит в большей степени от ежедневной операционной работы сотрудников. Переход от стратегических показателей результата на операционную деятельность (рис. 2, б, в) породил большой объем логических связей, так как изначально не было ни математической модели, ни статистики сбора фактических данных по операционным показателям, соответственно, и степень влияния показателя/инструмента (мероприятия, регламента и т. д.) на показатель результата была не ясна. На один показатель результата работало до 50 показателей/инструментов, каждый из которых, в свою очередь, был представлен и в большинстве показателей результата. Стало понятно, что измерение результата только показателями/инструментами недостаточно, необходимы дополнительные условия, исполнение которых позволяет показателю/инструменту работать на разные показатели результата.

Такая объемная и многоуровневая система привела к тому, что сотрудник не мог расставить приоритеты в деятельности для достижения всего пула поставленных целей. Нивелирование данного эффекта проходило за счет анализа статистики по показателям и выделение лишь нескольких показателей/инструментов, имеющих наибольшее влияние на показатель результата, остальные исключались из модели как оказывающие несущественное влияние. Кроме того, были проведены разъяснительные встречи, семинары с участием представителей кадровых, финансовых служб и непосредственно ППС.

При разработке системы мотивации, кроме общепринятых принципов (постепенное введение новых правил, доступность и значимость выплат), необходимо соблюдать единый подход ко всем сотрудникам, занимающим одну и ту же должность (отказ от персонифицированности выплат). При разработке модели показателей, являющейся основой системы стимулирования, важно видеть деятельность вуза в целом:

- иметь четко прописанную стратегию и закреплённые приоритеты в развитии, увязанные со стратегией организации. Например, эффект от международной деятельности;
- понимать, как установленное нормативное значение показателя повлияет на иные показатели. Например, для повышения качества образовательного процесса целесообразно, с одной стороны, привлекать преподавательский состав с высокими рейтингами, в том числе и приглашенных преподавателей из других стран, с другой – важна обоснованность привлечения высококвалифицированных преподавателей на программы базового уровня подготовки. Тогда как с точки зрения экономической целесообразности большее число базовых дисциплин бакалаврских программ может быть реализовано доцентами и преподавателями и не нуждается в приглашении дорогостоящих иностранных преподавателей;
- учитывать социальные и политические особенности университета. Например, для сохранения традиций высокого качества преподавания, зачастую индивидуального обучения на флагманских программах университета, наличия уникальных специалистов по языковой подготовке университет осознанно идет на увеличение количества ППС, вознаграждение которых осуществляется из спонсорских поступлений;
- проанализировать технические возможности. Например, для построения эффективной системы мотивации было необходимо на первом этапе построить систему сбора финансовых и натуральных показателей, разработать методологию и автоматизировать систему бюджетирования и формирования управленческой отчетности в университете, наладить сбор фактических затрат в разрезе статей, ЦФО, и, главное, программ/научных проектов и других аналитических срезах. Данная задача была решена в 2014 г., в ходе проекта по ав-

томатизации бюджетирования и формирования управленческой отчетности на базе Oracle Hyperion Planning.

Внедрение этой системы позволило четко относить прямые расходы на программу; распределять заработную плату сотрудников кафедр (основная расходная часть) на образовательные программы согласно объему работы кафедры на программе; распределять административные и общехозяйственные расходы с учетом характеристик образовательной программы: объема часов, количества слушателей, использование программой услуг каждого ЦФО; регулярно получать аналитику для оценки эффективности программ университета; отказаться от ретроспективной предсказуемости событий, когда управленческое воздействие ограничено поиском путей исправления ситуации с уже полученным финансовым итогом и формированием решений и правил «на будущее» в пользу перспективной, когда управление базируется на натуральных показателях и осуществляется до момента наступления финансового результата путем корректировки операционной деятельности.

Полученные на первом этапе фактические данные из управленческого учета отличались недостаточной валидностью по причине низкого качества первичных данных смежных систем (внесение с нарушением сроков, неправильные отметки по аналитическим срезам и т. д.), что не позволяло делать корректные заключения и оказывать качественную аналитическую поддержку управленческих решений.

Проблема отсутствия заинтересованности исполнителей в конечном результате и приоритетности текущей функциональной деятельности требовала принятия принципиального решения руководителя по переходу на новую систему;

– административно-организационная поддержка: для функционирования модели необходим жесткий контроль исполнения всеми сотрудниками принятых регламентов. На втором этапе было сформировано требование применения универсального подхода ко всем без исключения образовательным программам и научным и прочим проектам, наличие однотипной структуры их себестоимости. Данный подход позволил получить возможность сравнения различных программ и проектов между собой, выявить неэффективные, проанализировать причины и дать конкретные рекомендации руководителям программ и проектов. Исполнение рекомендаций уже не оставалось на совести руководителей программ/проектов, а стало обязательным, посредством эффективного контракта, по которому за достижение плановых значений по показателям сотрудникам назначаются баллы, имеющие денежный эквивалент. Привязка к балльной системе позволяет не пересматривать систему мотивации ежегодно, а регулировать выплаты по всем показателям в зависимости от результатов предыдущего учетного периода и прогноза на будущие периоды.

Денежный эквивалент показателя зависит от стоимости достижения интегрального показателя. Стоимость интегрального показателя декомпозируется на стоимость показателей результатов и далее на стоимость мероприятий, обеспечивающих выполнение плана по показателю, с учетом степени влияния мероприятия на изменение его значения, а не собирается суммой смет по мероприятиям.

Показатель результата задавал практически все параметры того, какое мероприятие необходимо, и оплачивалось не само по себе мероприятие, а эффект, который оно давало для показателя результата.

Таким образом, плановый бюджет и целевые значения показателей/инструментов снимают необходимость контроля распределения средств между участниками-исполнителями, что повышает мотивацию руководителя программы/проекта/мероприятия, позволяя ему в заданных рамках иметь свободу действий, а обязательность достижения целевых значений не позволяет осуществлять нецелевое расходование средств.

Различие функциональных обязанностей по должности (которые оплачиваются за счет гарантированных выплат) от показателей в системе стимулирования (которые оплачиваются

из премиального фонда) заключается в распределении акцентов в пользу стратегических задач университета. В функциональные обязанности научных сотрудников входит выпуск научных статей и аналитических справок, а дополнительные деньги за счет баллов эффективного контракта автор статьи получал, если статья повысила показатель университета, например по цитируемости.

В функциональных обязанностях ППС закреплено выполнение норматива учебной нагрузки без детализации типа нагрузки (аудиторной: лекций и семинаров и внеаудиторной работы: консультации, формы контроля и т. д.), а для стратегии университета объем аудиторной работы – это достаточно важный показатель качества образования (по языковым дисциплинам) и не менее важный финансовый показатель (стоимость 1 часа университетской нагрузки для реализации программы).

### **Пример показателя**

При разработке перечня показателей возникают вопросы измеримости выбранных показателей, их оценки и условий принятия к зачету значений показателей.

Каждый показатель/инструмент имеет удельный вес, который измеряется в проценте влияния на вышестоящий показатель, который, в свою очередь, влияет на целевой показатель.

Повышение на заданное количество пунктов целевого показателя имеет определенную стоимость, которая декомпозируется в виде бюджетов на показатели результатов, каждый из которых декомпозируется на показатели/инструменты. Вклад показателя в интегральную цель определял количество баллов.

Например, показатель «результат» обеспечивается семью показателями/инструментами, сумма которых равна 100 %, или 10 млн рублей<sup>3</sup>, которые, в свою очередь, состоят из бюджета на мероприятия и мотивационных выплат по эффективному контракту (эта сумма для удобства приравнивается к 10000 баллов). Распределение бюджетов между показателями осуществляется на базе универсальных сметных расчетов по единым натуральным показателям, а распределение баллов между семью показателями/инструментами осуществляется с учетом степени их влияния на показатель результата. Например, у 4 показателей одинаковый удельный вес, равный 1000 баллов, у 2 – 1600 баллов и у 1 показателя – 2800 баллов. 2800 баллов приходится на показатель/инструмент «Конференции и телемосты», в плановый период должно быть проведено 10 конференций и 8 телемостов. Максимальное значение баллов за конференцию – 204 балла, за телемост – 95 баллов.

Созданная система позволяла распределять вознаграждение пропорционально вкладу результата мероприятия в показатели эффективности вуза.

В примере ниже рассматривается только один из показателей перечня результата, влияющий на достижение цели, и один показатель/инструмент.

#### *Пример:*

Цель (целевой показатель) – прирост узнаваемости университета за рубежом на заданный процент.

1. Показатель результата – количество привлеченных иностранных студентов и преподавателей в университет.

1.1. Показатель/инструмент достижения – проведение телемоста на иностранном языке с зарубежными партнерами (учеными, исследовательскими организациями, институтами, международными организациями и др.)

Ответственный исполнитель: ППС кафедры.

Ответственный за план по показателю: руководитель отдела маркетинга и PR.

<sup>3</sup>Здесь и далее даны условные значения для удобства понимания принципа.

Условие начисления баллов:

- наличие отчета о проведенном мероприятии на сайте МГИМО;
- исполнение характеристик эффективности проведенного мероприятия: количество участников, процент студентов-участников, процент иностранных участников, процент сторонних участников.

Основание начисления баллов и количество баллов, начисляемых докладчику телемоста:

| Основание начисления баллов                                              | Количество баллов |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Участие с докладом при соблюдении норматива количества участников        | 5 баллов          |
| Участие с докладом при доле участия сторонних представителей 30% и более | 10 баллов         |
| Участие с докладом при доле участия студентов 30% и более                | 25 баллов         |
| Участие с докладом при доле участия иностранцев 20% и более              | 35 баллов         |

Основание начисления баллов и количество баллов, начисляемых модератору телемоста:

| Основание начисления баллов                                                      | Количество баллов |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Выполнение функции модератора телемоста                                          | 5 баллов          |
| Выполнение функции модератора телемоста при доле участия иностранцев 20% и более | 15 баллов         |

Результат мероприятия для показателя: количество обращений иностранных абитуриентов и преподавателей в университет не менее 20.

В то же время для всех показателей ППС обязательным условием в эффективном контракте является выполнение нормативов по объему учебной нагрузки, соответствие требованиям для переизбрания на должность ППС. Данное условие позволяет контролировать и текущую деятельность, не позволяя подменять выполнение операционных функциональных задач задачами, стимулируемыми эффективным контрактом.

Таким образом, стимулирование через систему баллов позволяет, с одной стороны, повысить рейтинг МГИМО, что положительно отразится на эффективности университета, а с другой – повышает уровень дохода ППС, при этом изменяя структуру его деятельности.

### **Ожидаемые эффекты, перспективы развития**

2015–2017 гг. были экспериментальными, а в 2018 г. при определении показателей был проведен тщательный анализ списка ключевых показателей эффективности работы университета, сформированы векторы дальнейшего развития (схематично процесс разработки системы мотивации отображен на рис. 3) и, исходя из этого, определены более значимые показатели и, соответственно, пересмотрено балльное вознаграждение по приоритетным направлениям.

**Анализ внедрения.** Эффективного контракта выявил некоторые трудности, которые были положены в основу перспективных задач по развитию эффективного контракта.

Во-первых, ряд показателей не имел качественных характеристик, и начисление баллов проводилось по формальному принципу. В данный момент идет активное обсуждение и закрепление за показателями критериев качества и перечня условий начисления баллов.

Во-вторых, общая сумма выплат по эффективным контрактам в ряде случаев являлась слабо прогнозируемым значением, что негативно сказывалось на сбалансированности ПФХД. Это связано с трудностями планирования натуральных показателей в периоде (например,

по причине регулярного пересмотра критериев рейтингов и перечня включенных изданий), что не позволяло планировать затраты на баллы. Сбор и анализ натуральных показателей по данным прошлых периодов позволяет повышать качество прогноза.

В-третьих, достаточно сложной представляется работа с качественными и стратегически-ми показателями с отложенным эффектом. Одно из решений – это разработка математической модели, четко увязывающей стратегические цели, затраты под мероприятия, целевые значения ключевых показателей эффективности и сроки выполнения. Внедрение данного решения повысит прогнозируемость затрат, сроки и суммы выплат, а соответственно, и финансовую дисциплину, которая в итоге обеспечивает выполнение такого существенного показателя, как «качество финансового менеджмента».

В-четвертых, была недостаточно развита система коммуникаций, присутствовала информационная замкнутость подразделений вуза, что приводило к разрозненности решений, отсутствию кумулятивного эффекта в достижении цели. Опосредовано это негативно сказывалось на системе наставничества и обмена опытом между учебными подразделениями. Мероприятия по решению данного вопроса находятся сейчас в активной разработке.

Применение новой системы стимулирования привело к дифференциации доходов сотрудников – те, кто готов переключиться на новые принципы организации деятельности и новые акценты в своей работе, заметили поступательное увеличение своего дохода (в среднем на 7 % в год), более консервативные, наоборот, ощущают снижение доходов (в среднем на 4 % в год). Такой постепенный переход облегчает процесс принятия изменений сотрудниками и дает возможность в конкурентной среде остаться только тем сотрудникам, которые эффективно реализуют стратегию вуза.

Первыми результатами нового подхода в краткосрочном периоде стало увеличение количества иностранных студентов; количества модулей и программ, преподаваемых на иностранном языке; количества ППС с повышенным рейтингом QS (вовлеченность ППС); количества победителей олимпиад и призеров международных конкурсов среди студентов. А также сокращение количества и объема дотируемых программ/проектов.

На данный момент весь персонал университета заключил эффективные контракты, однако для ряда должностей административно-управленческого и вспомогательного персонала еще предстоит работа по декомпозиции показателей и формализации условий начисления баллов.

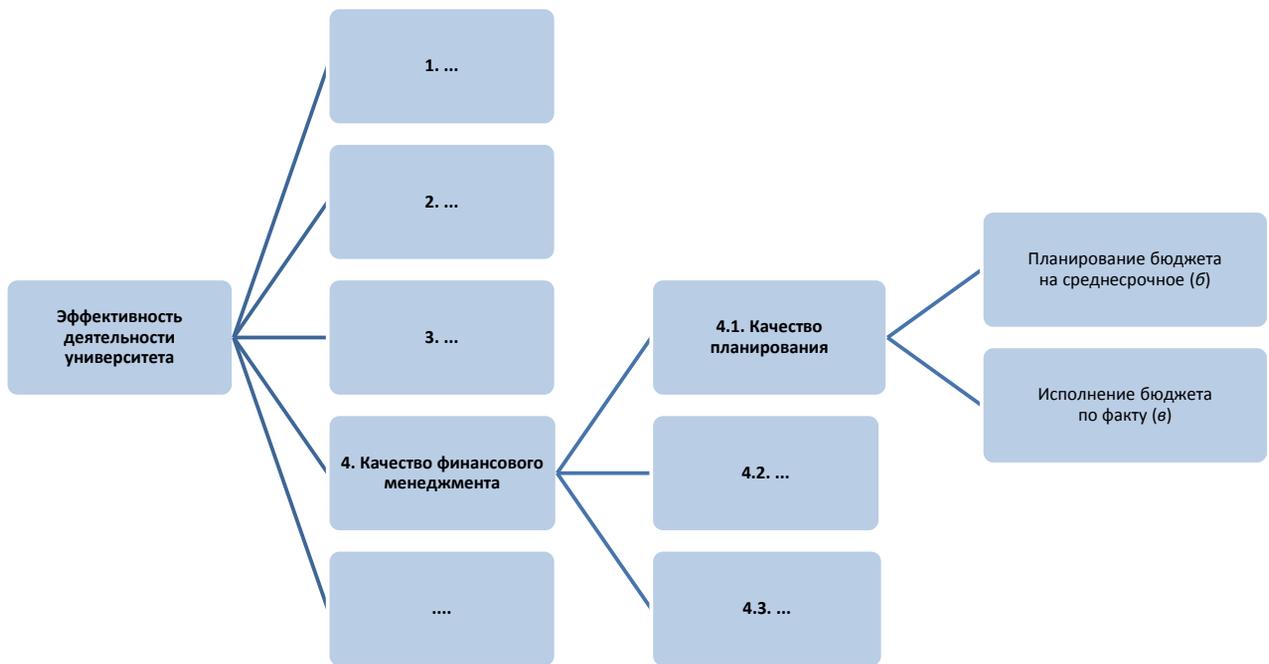
В перспективе для формирования устойчиво высокой степени мотивации сотрудников к работе стоят задачи по следующим направлениям:

- формализация разработанных натуральных показателей, оценивающих эффективность деятельности административных работников;
- формирование фонда под нематериальную мотивацию и создание системы внутреннего производственного соревнования;
- увеличение количества сотрудников, участвующих в программах наставничества.

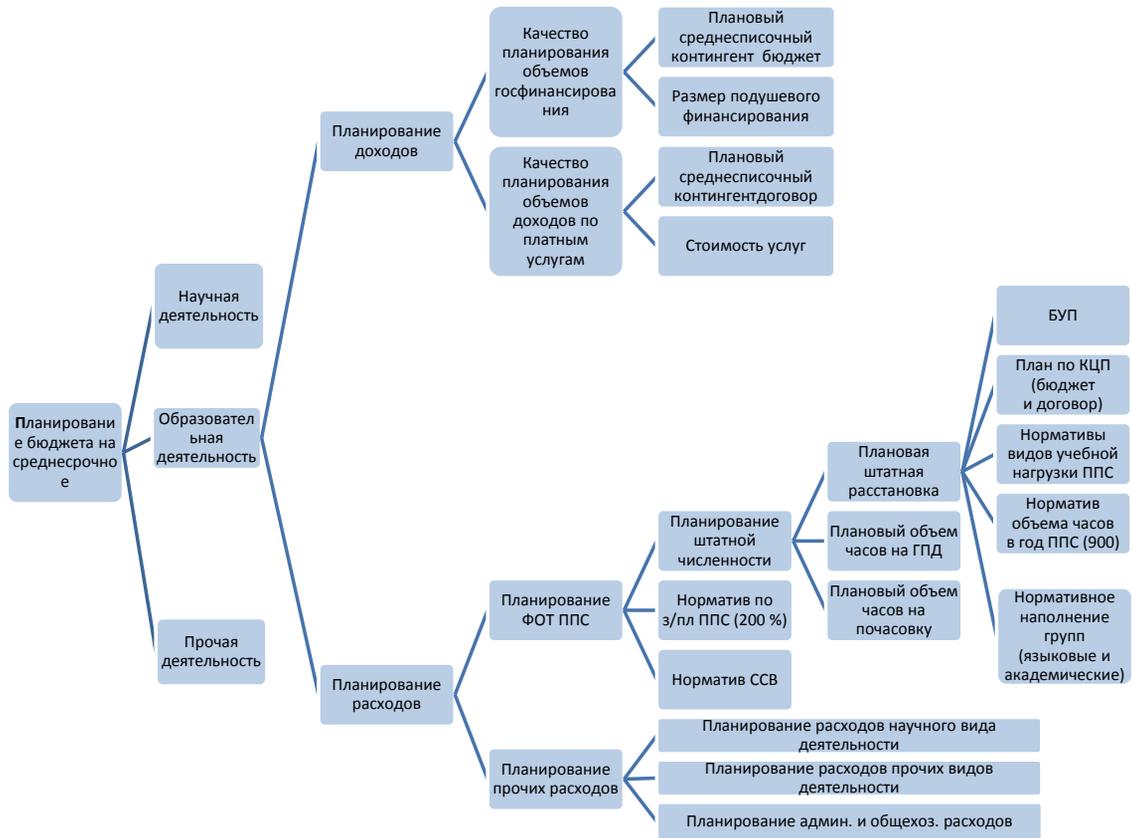
Система интегральных показателей университета является динамической системой, которая зависит от законодательства, требований регулирующих государственных органов, ситуации на рынке образовательной деятельности, кадровом рынке, действий конкурентов, демографической ситуации и напрямую увязана с системой мотивации сотрудников. Перед руководством вуза стоит задача постоянного мониторинга и совершенствования всей системы управленческих механизмов на институциональном уровне.



Рис. 1. Карта формирования эффективной системы мотивации сотрудников университета



а



б



в

Рис. 2. Схема показателей эффективности деятельности университета (а-в)

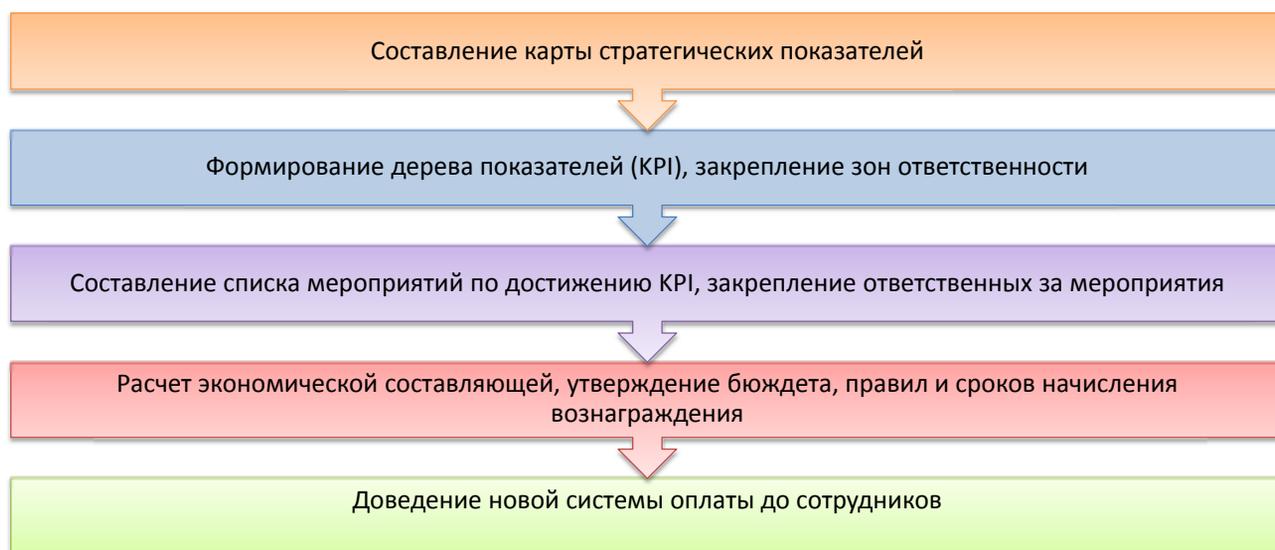


Рис. 3. Этапы формирования системы мотивации

### **Информация об авторах**

Кузьмина Наталья Борисовна, доктор экономических наук, проректор по финансово-экономическим вопросам

Школьник Татьяна Константиновна, начальник управления финансового развития и контроля  
arso77@yandex.ru