

DOI: 10.34020/2073-6495-2021-3-063-072

УДК 331.225.3

## **СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ УНИВЕРСИТЕТА К ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Лисутин О.А.**

Алтайский государственный педагогический университет

E-mail: buh-loa@altspu.ru

В данном исследовании формулируются предложения по групповой мотивации труда работников профессорско-преподавательского состава, нацеленной на повышение привлекательности основных образовательных программ высшего образования среди различных категорий абитуриентов, а также сохранности контингента обучающихся и трудоустройства выпускников вузов. Тема исследования является актуальной как в части теоретического, так и со стороны практического осмысления новых подходов к мотивации персонала университета в решении задач, способствующих повышению качества и востребованности основных образовательных программ на рынке образовательных услуг высшего образования.

*Ключевые слова:* мотивация труда, материальное вознаграждение, показатели эффективности, основная образовательная программа.

## **ENCOURAGING UNIVERSITY EMPLOYEES TO EFFECTIVELY IMPLEMENT THE MAIN EDUCATIONAL PROGRAMS OF HIGHER EDUCATION**

**Lisutin O.A.**

Altai State Pedagogical University

E-mail: buh-loa@altspu.ru

In this study, we formulate proposals for group motivation of teaching staff, aimed at increasing the attractiveness of the main educational programs of higher education among various categories of applicants, as well as the safety of the contingent of students and employment of university graduates. The research topic is relevant both in terms of theoretical and practical understanding of new approaches to motivating university staff in solving problems that contribute to improving the quality and demand for basic educational services in the market of higher education.

*Keywords:* motivation of work, material remuneration, performance indicators, basic educational program.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Система стимулирования является эффективным инструментом управления персоналом, который напрямую связан с разработкой и осуществлением стратегии развития любой организации, в том числе университета. Данный инструмент направлен на справедливое и последовательное вознаграждение сотрудников. Управление персоналом через систему материального стимулирования заключается в разработке, внедрении и поддержании процессов и методов вознаграждения, способствующих улучшению организационной, командной и индивидуальной работы.

Одной из основных целей, которую ставят перед собой вузы, является повышение привлекательности реализуемых основных образовательных программ (ООП). В данной статье описываются инструменты воздействия на персонал, с помощью которых могут решаться задачи по увеличению контингента обучающихся на первом курсе обучения, его сохранности на последующих курсах, а также повышению уровня трудоустройства выпускников.

### ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Вопросам эффективного управления основными профессиональными образовательными программами уделяется достаточно много внимания различными авторами. Так, в частности, Э.К. Самерхановым и З.У. Имжаровой «рассматриваются вопросы, связанные с проблемами существующей системы управления образовательным процессом в контексте реализации основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) в вузе» [9, с. 1]. Авторы изучают структуру и содержание программы подготовки руководителей ОПОП.

В работах различных ученых описываются управленческие функции руководителя образовательной программы в вузе. К примеру, в статье под авторством М.И. Прохоровой, О.А. Минеевой и К.А. Максимовой систематизирован опыт российских вузов по определению управленческого функционала руководителя образовательной программы [8].

Авторы уделяют внимание и вопросам своевременного обновления основных образовательных программ, способствующим выполнению требований рынка труда, с целью обеспечения повышения качества образования и повышения спроса работодателей на выпускников [3].

Ряд авторов в своих работах анализируют аспекты, влияющие на качество основных образовательных программ. Так, в статье «Оценивание качества основных образовательных программ» под авторством группы ученых В.И. Круглова, О.А. Горленко, Н.М. Борбаць, Т.П. Можяева, Л.И. Пугач описывается система критериев, позволяющих образовательной организации определить уровень достигнутых результатов в области качества образовательных программ [4].

Несмотря на массовость работ, связанных с изучением тем, касающихся основных образовательных программ вуза, вопросы мотивации труда персонала университета с целью эффективной реализации основных образовательных программ освещены недостаточно.

Основная масса научных исследований, изучающих область мотивации труда работников вузов, посвящена вопросам стимулирования научной деятельности персонала. В данных работах описываются наукометрические показатели эффективности, с помощью которых выполняется оценка результатов научной деятельности, представляются и сравниваются различные системы показателей стимулирования научной деятельности, моделируются автоматизированные системы учета результатов научной деятельности. На практике, как и в теории, в большинстве образовательных учреждений высшего образования основное внимание также уделяется вопросам мотивации научной деятельности. В итоге основной

объем стимулирующих выплат работникам вузов, назначается за научные достижения.

Несмотря на вышесказанное, основным видом деятельности любого вуза является образовательная деятельность, а преобладающий объем финансового обеспечения каждого университета связан с реализацией образовательных услуг. Данная работа посвящена вопросам стимулирования труда основного персонала вуза, сопровождающего реализацию основных образовательных программ.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ДИСКУССИЯ

В настоящее время наблюдается высокая рыночная конкуренция между вузами за абитуриента. Данный факт является следствием определения в качестве одной из стратегических целей каждого вуза – повышения привлекательности основных образовательных программ, ориентированных на потребности рынка труда и влияющих на усиление конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг.

«Образовательная программа – это образовательный продукт, имеющий множество аспектов и измерений в условиях динамично меняющейся социально-экономической среды. В современном понимании основная профессиональная образовательная программа способствует устранению разрыва между требованиями профессионального сообщества и подготовкой выпускников вуза» [9, с. 2].

Сопровождение процесса реализации основных образовательных программ в первую очередь является задачей работников профессорско-преподавательского состава (ППС). От заинтересованности работников ППС в качественной реализации ООП напрямую зависит дальнейшее развитие университета.

«На концептуально-организационном (тактическом) уровне проектирования основная образовательная программа рассматривается в различных аспектах: социальном, педагогическом, экономическом, маркетинговом и управленческом. Полнота учета всех указанных аспектов при проектировании ООП в конечном счете будет определять ее конкурентоспособность» [1, с. 190].

Руководитель образовательной программы осуществляет «управление полным жизненным циклом образовательной программы (с момента возникновения потребности в ней и до замены образовательной программы другой, более современной и востребованной)» [8, с. 68].

С целью повышения эффективности реализации образовательной программы предлагается создавать рабочие группы, сопровождающие образовательные программы, в состав которых входят сотрудники университета, преимущественно являющиеся работниками ППС.

Перед командой, сопровождающей реализацию образовательной программы, стоит задача сделать ее привлекательной для абитуриента, а это возможно при выполнении следующих условий, соответствующих определенным этапам процесса реализации образовательной программы:

1. Предварительный этап – организация профориентационной деятельности, способствующей повышению привлекательности образовательной программы.

2. Основной этап – качественная реализация образовательного процесса в соответствии со стандартами и запросами потребителя.

3. Заключительный этап – формирование знаний и компетенций у обучающегося, востребованных на рынке труда, способствующих трудоустройству выпускника.

Для выполнения оценки привлекательности основной образовательной программы предлагается использовать ряд показателей эффективности, по результатам выполнения которых производится стимулирование членов рабочих групп, сопровождающих реализацию образовательных программ.

В качестве основного и наиболее важного показателя, с помощью которого оценивается привлекательность ООП среди абитуриентов, предлагается использовать уровень среднего балла единого государственного экзамена (ЕГЭ) зачисленных на программу первокурсников. Оценка результатов выполнения показателя эффективности «Средний балл ЕГЭ» предлагается осуществлять при помощи формулы:

$$E_o = \sum_{a=1}^n E_a / Q_a,$$

где  $E_o$  – средний балл ЕГЭ абитуриентов, зачисленных на первый курс очной формы обучения ООП;  $E_a$  – средний балл ЕГЭ абитуриента, зачисленного на первый курс очной формы обучения ООП бакалавриата и специалитета на бюджетной и внебюджетной основе;  $Q_a$  – количество абитуриентов, зачисленных на первый курс очной формы обучения ООП бакалавриата и специалитета на бюджетной и внебюджетной основе.

Данный порядок расчета имеет сходство с методикой оценки целевого показателя эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, оценивающей образовательную деятельность [6].

Размер стимулирующей выплаты за выполнение данного показателя зависит от полученного в результате расчета значения среднего балла ЕГЭ по ООП. Чем выше средний балл ЕГЭ, тем выше размер стимулирующей выплаты, устанавливаемый членам рабочей группы. Градаций размеров стимулирующих выплат может быть множество, а минимальное значение среднего балла ЕГЭ, за который производится начисление стимулирующей надбавки членам рабочей группы, должно коррелироваться с задачами по повышению среднего балла ЕГЭ, стоящими перед вузом. Так, за отправную точку может приниматься уровень среднего балла ЕГЭ, устанавливаемый в качестве порогового значения показателя мониторинга образовательных организаций высшего образования, или медианное, или среднеарифметическое значение балла ЕГЭ поступающих в вуз по итогам приемной кампании текущего года или предыдущих лет.

Зачисление абитуриентов с высоким баллом ЕГЭ является стратегически важным фактором для вуза, поскольку средний балл поступивших является индикатором репутации и востребованности основной образовательной программы, факультета и университета в целом. В случае низкого среднего балла по поступившим на образовательную программу вузу в лице членов рабочей группы, сопровождающих реализацию данной ООП, стоит задуматься над ее модернизацией и повышением привлекательности, иначе принимается решение об ограничении приема или закрытии программы.

Введение ЕГЭ существенно изменило ситуацию в системе высшего профессионального образования в стране. «Единый экзамен создал условия для того, чтобы абитуриенты получили большую свободу в выборе вуза. Как следствие, усилилось расслоение вузов и направлений подготовки по качеству абитуриентов, оцениваемому количеством полученных ими баллов ЕГЭ», о чем подробно изложено в исследовании О.В. Польшина и А.М. Силаевой [7, с. 208].

Еще одним индикатором востребованности основной образовательной программы является спрос на нее среди абитуриентов, окончивших школы в иных регионах. Поэтому целесообразно поощрять членов рабочей группы, сопровождающих ООП, имеющую по результатам приемной кампании определенное процентное соотношение зачисленных на первый курс обучающихся из иных регионов к общему числу первокурсников ООП. Расчет показателя, по результатам оценки которого поощряется расширение регионального географического уровня востребованности ООП среди абитуриентов, возможен с помощью следующей формулы:

$$Gr = Q_r / Q_o \times 100,$$

где  $Gr$  – расширение географии обучающихся (региональный уровень);  $Q_r$  – количество граждан РФ, зачисленных на первый курс обучения, зарегистрированных по месту жительства в регионах, отличных от региона, в котором расположен вуз;  $Q_o$  – общее количество обучающихся, зачисленных на первый курс ООП.

В вузе определяется пороговое значение процентного соотношения студентов первого курса, поступивших в университет из иных регионов, к общему числу первокурсников ООП. Чем выше данное процентное соотношение, тем эффективнее работа команды, сопровождающей реализацию образовательной программы, и тем больше размер стимулирующей выплаты, определяемой по итогам оценки выполнения показателя эффективности.

Кроме абитуриентов, поступающих из иных регионов, для каждого вуза очень важно, значимо и престижно иметь среди зачисляемых на обучение граждан из иностранных государств. «Развитие экспортного потенциала высшего образования признается одним из важнейших стратегических направлений государственной политики России. Усиление авторитета российского высшего образования, повышение привлекательности российских вузов на мировом образовательном рынке повышает конкурентоспособность системы национального образования, усиливает позиции страны в мировом сообществе за счет распространения достижений отечественной науки, национальной культуры» [2, с. 21].

Расчет показателя, оценивающего результаты расширения географии набора первокурсников на международном уровне, может выполняться следующим образом:

$$G_i = Q_i / Q_o \times 100,$$

где  $G_i$  – расширение географии обучающихся (международный уровень);  $Q_i$  – число иностранных граждан, зачисленных на первый курс ООП;  $Q_o$  – общее количество обучающихся, зачисленных на первый курс ООП.

Размер стимулирующих выплат за эффективную реализацию ООП на международном образовательном рынке устанавливается в зависимости от процентного соотношения зачисленных на первый курс иностранцев к общей численности первокурсников по данной ООП.

Помимо расширения географии абитуриентов, зачисляемых на обучение в университет, большое значение для вуза имеет рост числа внебюджетных студентов, который позволяет компенсировать сокращение студентов, обучающихся за счет субсидий на выполнение государственного задания, увеличивает долю внебюджетного дохода и влияет на сохранность численности работников профессорско-преподавательского состава и вспомогательного персонала в университете [5, с. 40]. Конкурс на внебюджетные места ООП также говорит о привлекательности программы среди абитуриентов. Платить «из своего кармана» весомую сумму за получение образования люди желают при условии, что получают качественный и востребованный на рынке труда продукт. Поэтому конкурс на обучение по договору должен также мотивироваться, оцениваться и поощряться.

Показатель эффективности, оценивающий результаты внебюджетного набора, может рассчитываться по следующей формуле:

$$R_k = Q_k / (Q_k + Q_b) \times 100,$$

где  $R_k$  – оценка внебюджетного набора обучающихся;  $Q_k$  – численность первокурсников ООП, зачисленных на договорной основе;  $Q_b$  – численность первокурсников ООП, зачисленных на бюджетные места (контрольные цифры приема).

При оценке результатов выполнения данного показателя учитывается величина процентного соотношения договорных первокурсников к общему числу обучающихся, зачисленных на первый курс ООП. Чем выше процент внебюджетных студентов, тем выше размер стимулирующей выплаты.

Немаловажное условие, которое нужно учитывать при расчете стимулирующих выплат за выполнение вышеперечисленных показателей, это рентабельность реализуемой ООП, для достижения которой необходимо определить пороговое значение количества первокурсников, зачисляемых на ООП. Недостижение порогового значения набора на ООП влечет за собой аннулирование стимулирующих выплат, рассчитанных в соответствии с представленными выше методиками оценки показателей эффективности, поскольку расходы на реализацию ООП будут превышать доходы, получаемые при реализации данной образовательной программы. Так как выполнение показателей эффективности может оцениваться по ООП различных форм обучения, то и минимальное (пороговое) значение числа обучающихся, зачисляемых на первый курс, необходимо определять с учетом формы обучения, размера ее бюджетного финансирования и внебюджетной (договорной) стоимости.

На практике мы видим, что количество зачисляемых на первый курс обучения студентов на различные ООП может значительно варьироваться. На одну ООП может быть зачислено 25 человек, в результате формируется минимальная учебная группа, а возможно зачисление 100 и более первокурсников на ООП. Чем больше число зачисленных на ООП обучающихся, тем сложнее рабочей группе, сопровождающей ООП, выполнить

вышепредставленные показатели, поскольку в методике оценки показателей производится анализ процентного соотношения определенных параметров по итогам набора обучающихся на ООП. Поэтому от численности зачисленных на ООП первокурсников также должна зависеть сумма вознаграждения для членов рабочей группы и количество работников входящих в состав рабочей группы, сопровождающей ООП.

Еще одной задачей университета, выполнение которой в том числе влияет на привлекательность ООП и вуза в целом, является повышение востребованности выпускников на рынке труда. Рабочие группы, сопровождающие образовательные программы, должны выстраивать диалог и сотрудничать с работодателями. Данное взаимодействие сможет оперативно воздействовать на образовательный процесс с целью надления обучающихся компетенциями, соответствующими меняющимся требованиям к обучающимся как к будущим кандидатам на трудоустройство. Это позволит системе образования в целом и каждому вузу в частности удовлетворить потребности потенциальных работодателей в профессиональных специалистах. Результаты взаимодействия вуза с потенциальными работодателями посредством рабочих групп наглядно показывают востребованность выпускников на рынке труда, а значит и востребованность образовательной программы. Расчет показателя, оценивающего востребованность выпускников ООП, может быть выполнен следующим образом:

$$EO = Q_{eg} / Q_{og} \times 100,$$

где  $EO$  – трудоустройство выпускников ООП;  $Q_{eg}$  – численность трудоустроившихся в течение календарного года, следующего за годом выпуска, выпускников бакалавриата и специалитета, очной формы, получавших образование данного уровня впервые (первое высшее образование), вне зависимости от основы обучения, за исключением продолживших обучение и (или) являющихся иностранными гражданами, и (или) направленных в ряды вооруженных сил, и (или) находящихся в декретном отпуске;  $Q_{og}$  – общая численность выпускников ООП в течение календарного года, предшествующего отчетному, обучавшихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, программам специалитета и получавших образование данного уровня впервые (первое высшее образование), вне зависимости от основы обучения, за исключением продолживших обучение и (или) являющихся иностранными гражданами, и (или) направленных в ряды вооруженных сил, и (или) находящихся в декретном отпуске. Данный порядок расчета имеет сходство с методикой оценки целевого показателя эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, оценивающего уровень трудоустройства выпускников [6].

Кроме достижения высоких результатов по показателям в период приемной кампании, а также результатов трудоустройства выпускников, вузу необходимо работать в направлении повышения сохранности контингента обучающихся на основных образовательных программах, поскольку отчисление обучающихся отрицательно влияет на его финансовое благосостояние, так как финансирование напрямую зависит от количества обучающихся и формы их обучения. Показатель, оценивающий сохранность

контингента обучающихся, рассчитывается по совокупности контингента обучающихся на всех курсах обучения отдельно по каждой образовательной программе. Оценка сохранности контингента обучающихся по ООП выполняется по следующей формуле:

$$S_c = Q_b / Q_e \times 100,$$

где  $S_c$  – сохранность контингента по ООП;  $Q_b$  – численность приведенного контингента обучающихся по ООП на начало учебного года;  $Q_e$  – численность контингента обучающихся по ООП на конец учебного года.

В результате оценки выполнения показателя сохранности контингента членам рабочей группы ООП может назначаться отдельная стимулирующая выплата, в соответствии с принципом – чем выше процент сохранности контингента, тем выше размер стимулирующей выплаты. Кроме этого данный показатель может быть использован в качестве инструмента для понижения совокупности стимулирующих выплат, назначаемых по результатам выполнения показателей эффективности реализации ООП, заработанных членами рабочей группы ООП по итогам приемной кампании и по результатам оценки трудоустройства. То есть сумма стимулирующей выплаты за реализацию ООП может корректироваться в большую или меньшую сторону в зависимости от полученного по ООП за учебный год процента сохранности приведенного контингента.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Привлекательность основных образовательных программ коррелирует с качественным и количественным составом первокурсников, зачисленных на обучение по итогам приемной кампании. Немаловажную роль в привлекательности ООП играет и востребованность выпускников университета на рынке труда. Подведение итогов по выполнению представленных в работе показателей эффективности целесообразно осуществлять ежегодно по окончанию приемной кампании в соответствии с приказами о зачислении обучающихся в вуз и данными о трудоустройстве выпускников. Стимулирование за выполнение показателей эффективности может носить как разовый характер, так и устанавливаться на определенный срок, например на учебный год.

В многочисленных исследованиях показано, что эффективная работа немислима без соответствующей мотивации, причем ее сила должна быть адекватна цели деятельности. Если она недостаточна, цель деятельности не будет достигнута [5, с. 38], поэтому размеры стимулирующих выплат должны соответствовать достигнутым результатам выполнения показателей эффективности.

### Литература

1. Вильданов И.Э., Сафин Р.С., Корчагин Е.А., Абитов Р.Н. Проектирование основной образовательной программы в строительном университете // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2012. № 1 (19). С. 189–194.

2. *Галлямова Э.Ф., Кудимана Г.О.* Привлекательность российских вузов на международном рынке образовательных услуг // Вестник удмуртского университета. Серия экономика и право. 2017. Т. 27. № 3. С. 21–26.
3. *Кроленко О.Н., Тучкевич Е.И.* Процедура обновления основных образовательных программ высшего профессионального образования // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. 2013. № 1-1 (77). С. 94–103.
4. *Круглов В.И., Горленко О.А., Борбаць Н.М., Можяева Т.П., Пугач Л.И.* Оценивание качества основных образовательных программ // Высшее образование сегодня. 2016. № 6. С. 11–15.
5. *Лисутин О.А.* Повышение финансовой устойчивости университета за счет стимулирования членов приемной комиссии (на примере Алтайского государственного педагогического университета) // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2020. № 1 (39). С. 38–43.
6. Методика расчета показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2018 года Министра образования и науки Российской Федерации от 30.03.2018 г. № ик-139/05вн.
7. *Польдин О.В., Силаев А.М.* Сравнение образовательных программ по результатам ЕГЭ зачисленных студентов // Вопросы образования. 2011. № 3. С. 192–209.
8. *Прохорова М.П., Минеева О.А., Максимова К.А.* Функционал руководителя основной профессиональной образовательной программы // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 2 (36). С. 65–71.
9. *Самерханова Э.К., Имжарова З.У.* Стратегические ориентиры управления образовательными программами в вузе // Вестник Мининского университета. 2017. № 1 (18). С. 13.
10. *Старых С.А.* Методы и показатели оценки результативности управления системой мотивации трудового процесса в образовательной организации // Экономика и современный менеджмент: в поисках новой модели инновационного развития. 2018. С. 85–95.

### Bibliography

1. *Vil'danov I.Je., Safin R.S., Korchagin E.A., Abitov R.N.* Proektirovanie osnovnoj obrazovatel'noj programmy v stroitel'nom universitete // Izvestija Kazanskogo gosudarstvennogo arhitekturno-stroitel'nogo universiteta. 2012. № 1 (19). P. 189–194.
2. *Galjamova Je.F., Kudimana G.O.* Privlekatel'nost' rossijskih vuzov na mezhdunarodnom rynke obrazovatel'nyh uslug // Vestnik udmurtskogo universiteta. Serija jekonomika i pravo. 2017. T. 27. № 3. P. 21–26.
3. *Krolenko O.N., Tuchkevich E.I.* Procedura obnovlenija osnovnyh obrazovatel'nyh programm vysshego professional'nogo obrazovanija // Vestnik Chuvashskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. I.Ja. Jakovleva. 2013. № 1-1 (77). P. 94–103.
4. *Kruglov V.I., Gorlenko O.A., Borbac' N.M., Mozhaeva T.P., Pugach L.I.* Ocenivanie kachestva osnovnyh obrazovatel'nyh programm // Vyssee obrazovanie segodnja. 2016. № 6. P. 11–15.
5. *Lisutin O.A.* Povyshenie finansovoj ustojchivosti universiteta za schet stimulirovanija chlenov priemnoj komissii (na primere Altajskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta) // Problemy social'no-jekonomicheskogo razvitija Sibiri. 2020. № 1 (39). P. 38–43.
6. Методика расчёта показателей мониторинга эффективности образовательных организаций высшего образования 2018 года Министра образования и науки Российской Федерации от 30.03.2018 г. № ик-139/05вн.
7. *Pol'din O.V., Silaev A.M.* Cravnenie obrazovatel'nyh programm po rezul'tatam EGJe zachislennyh studentov // Voprosy obrazovanija. 2011. № 3. P. 192–209.

8. *Prohorova M.P., Mineeva O.A., Maksimova K.A.* Funkcional rukovoditelja osnovnoj professional'noj obrazovatel'noj programmy // Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovanija. 2019. № 2 (36). P. 65–71.
9. *Samerhanova Je.K., Imzharova Z.U.* Strategicheskie orientiry upravlenija obrazovatel'nymi programmami v vuze // Vestnik Mininskogo universiteta. 2017. № 1 (18). P. 13.
10. *Saryh S.A.* Metody i pokazateli ocenki rezul'tativnosti upravlenija sistemoy motivacii trudovogo processa v obrazovatel'noj organizacii // Jekonomika i sovremennyy menedzhment: v poiskah novej modeli innovacionnogo razvitija. 2018. P. 85–95.