



Обзор ключевых элементов эффективной системы управления в ВУЗах Семинар

Москва, 2016

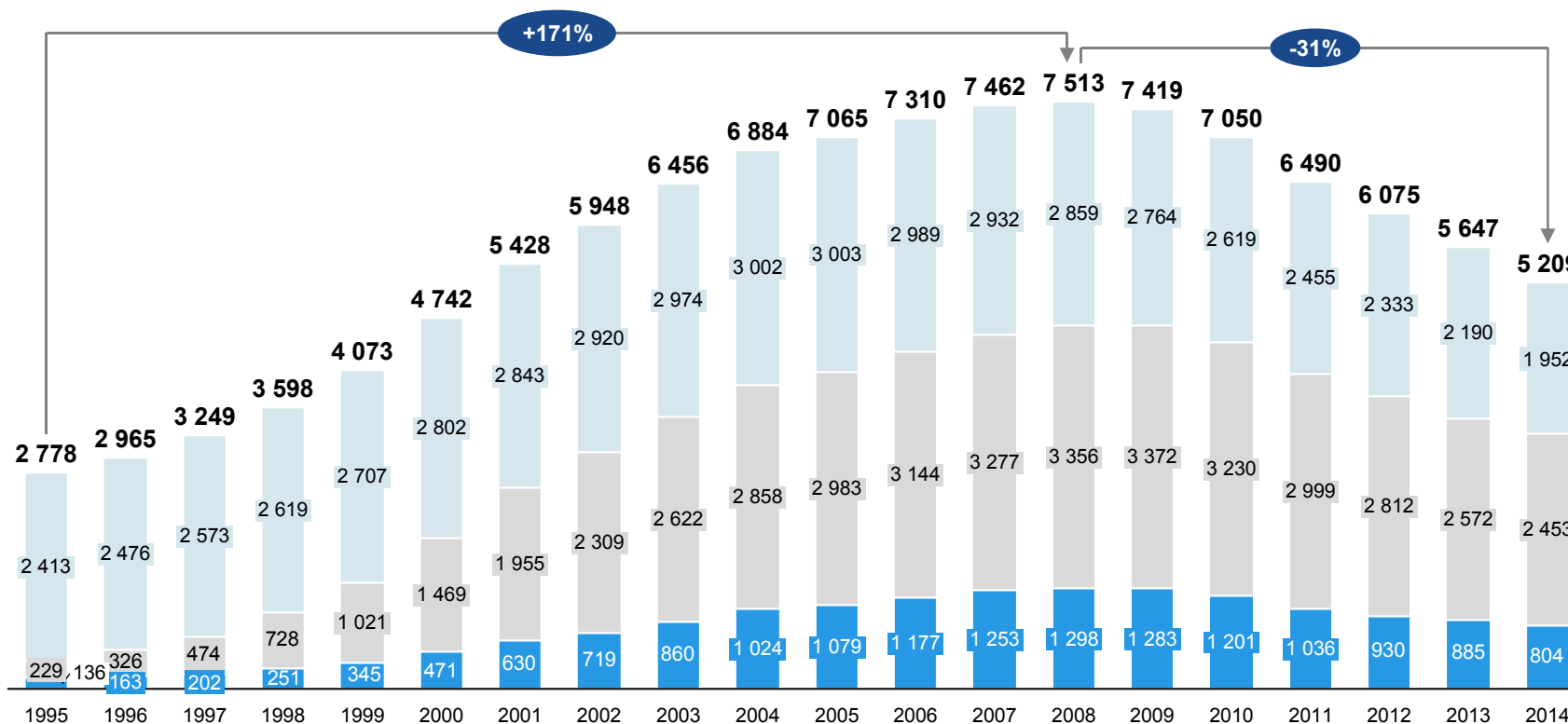
Количество студентов в системе высшего образования РФ сокращается с 2009 года вследствие демографических тенденций



Динамика изменения численности студентов в государственных и негосударственных ВУЗах
Тыс. чел. на начало учебного года

Численность студентов, обучающихся в и на

Платной основе в государственных ВУЗах
 Бюджетной основе в государственных ВУЗах
 Негосударственных ВУЗах
 XX Абсолютное изменение, %

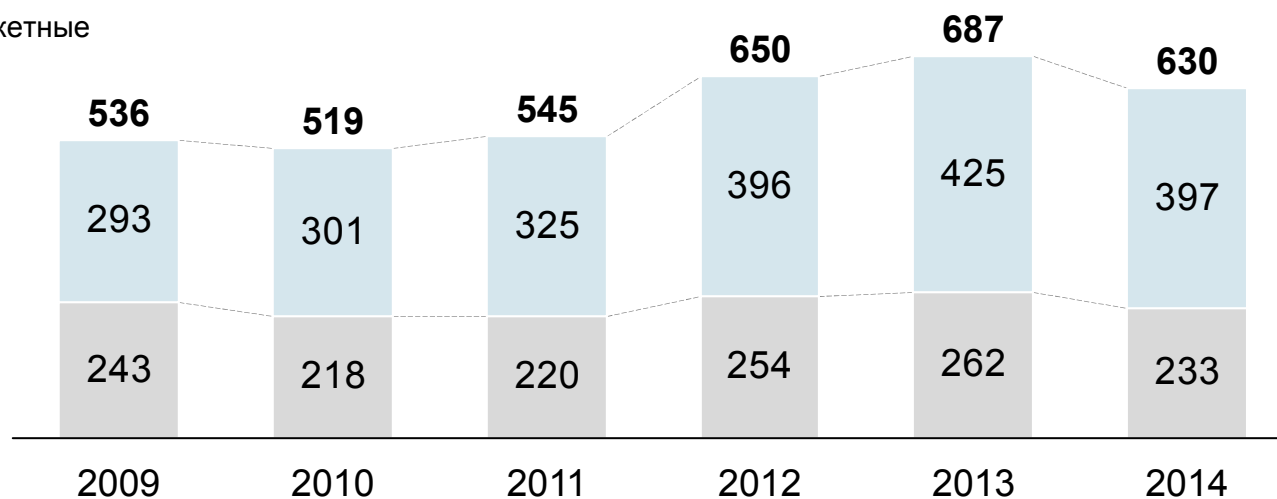


Количество государственных ВУЗов снижается, при этом бюджетные средства остаются основным источником выручки

Динамика изменения структуры средств по источникам финансирования в государственных ВУЗах, млрд руб.

Средства

■ Бюджетные ■ Внебюджетные



Доля бюджетных средств в источниках финансирования ВУЗов, РФ, %

55% 58% 60% 61% 62% 63%

Количество государственных ВУЗов, шт.

660 653 634 609 578 548

Для повышения эффективности Правительство Российской Федерации рекомендует ВУзам внедрять взаимоувязанные системы КПЭ и эффективные контракты



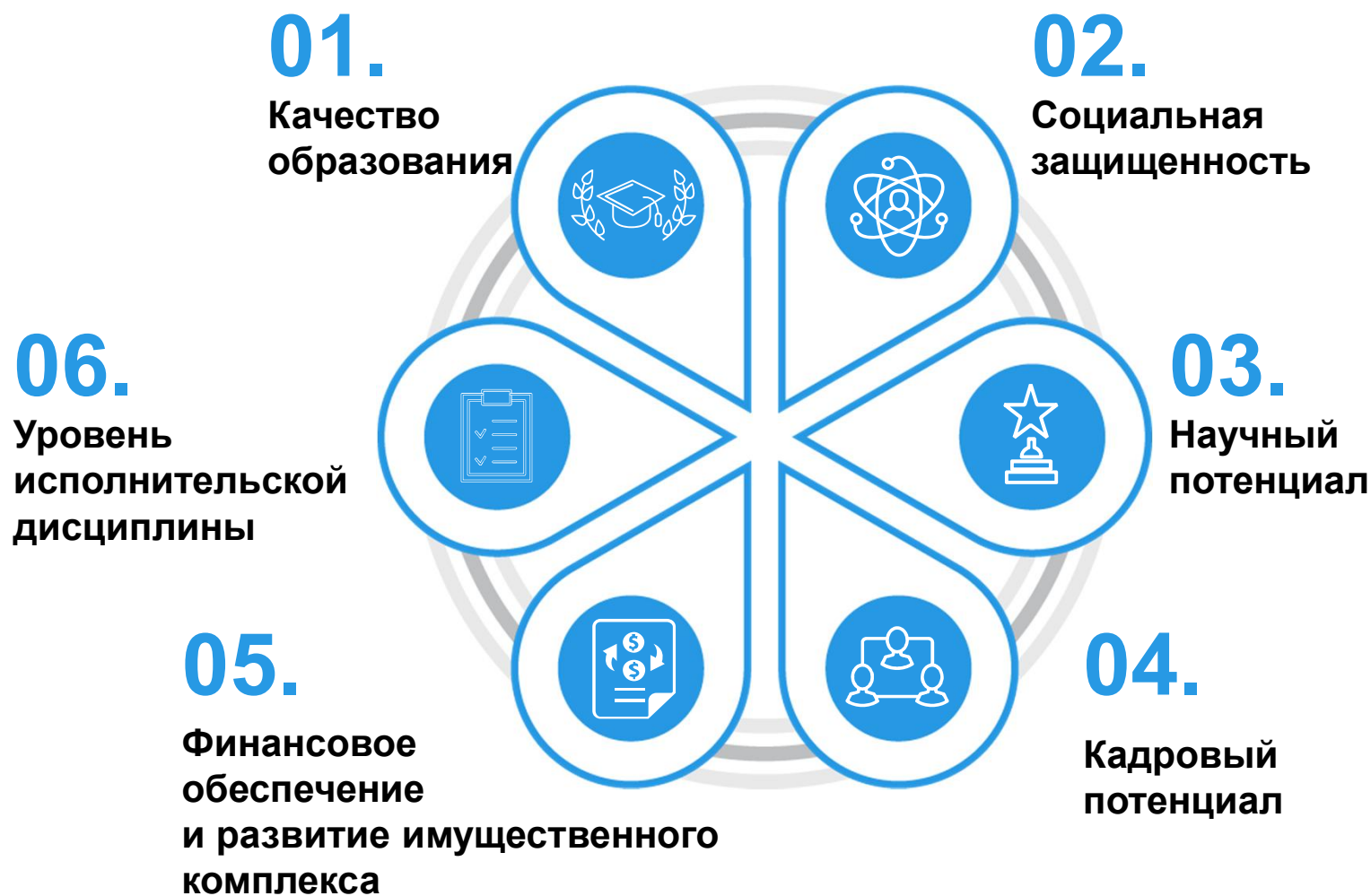
Основные постановления о регулировании эффективности деятельности ВУЗов и внедрении эффективных контрактов



Правительство РФ ставит к 2018 году цели по повышению эффективности государственных учреждений в системе образования и рекомендует ВУзам вводить следующие инструменты

- Взаимоувязанные от уровня ВУЗа до уровня сотрудника показатели эффективности (КПЭ)
- Эффективные контракты для руководителей и преподавательского состава

Министерство Образования и науки РФ сформировало набор из 21 КПЭ для ВУЗов по 6 основным направлениям





КПЭ, определенные Министерством Образования РФ, по направлению «Качество Образования»



Направление	КПЭ	Комментарии
1. Качество образования	1.1. Минимальное кол-во баллов ЕГЭ	• По итогам зачисления на первый курс по направлениям высшего профессионального образования
	1.2. Средний балл по результатам ЕГЭ	• По итогам зачисления на первый курс по направлениям высшего профессионального образования
	1.3. Доля выпускников, работающих по специальности	• Учитывается доля трудоустроившихся в течение трёх лет после окончания вуза
	1.4. Доля студентов магистратуры	• Среди студентов обучающихся по направлениям высшего образования в приведенном контингенте
	1.5. Доля иностранных студентов из СНГ	• Учитывает страны СНГ, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии
	1.6. Доля иностранных студентов не из СНГ	• Учитывает страны, кроме СНГ, Балтии, Грузии, Абхазии и Южной Осетии в приведенном контингенте обучающихся



КПЭ, определенные Министерством Образования РФ, по направлению «Социальная защищенность»



Направление	КПЭ	Комментарии
2. Социальная защищенность	2.1. Обеспечение мест в общежитии	<ul style="list-style-type: none">• Обеспеченность нуждающихся в общежитии студентов вуза местами
	2.2. Обеспечение посадочных мест	<ul style="list-style-type: none">• При организации учебного процесса, а также для работы подразделений общественного питания
	2.3. Доля студентов, получающих поддержку	<ul style="list-style-type: none">• Студенты очной формы обучения, получающие другие формы поддержки, кроме стипендии



КПЭ, определенные Министерством Образования РФ, по направлению «Научный потенциал»



Направление	КПЭ	Комментарии
3. Научный потенциал	3.1. Доля средств от НИОКР	<ul style="list-style-type: none">Доля средств за выполнение НИОКР в общем объеме доходов вуза
	3.2. Количество изданных монографий	<ul style="list-style-type: none">Количество монографий к общей штатной численности ППС, приведенной к полной ставке
	3.3. Количество статей в научных журналах	<ul style="list-style-type: none">В индексируемых международными организациями изданиях (Web of Science, Scopus и т.д)



КПЭ, определенные Министерством Образования РФ, по направлению «Кадровый потенциал»



Направление	КПЭ	Комментарии
4. Кадровый потенциал	4.1. Средний возраст основного ППС	<ul style="list-style-type: none">Учитывает только основной штатный ППС
	4.2. Доля кандидатов и докторов в ППС	<ul style="list-style-type: none">Доля штатных ППС с научной степенью кандидата или доктора наук к общей численности ППС
	4.3. Доля ППС прошедших квалификацию	<ul style="list-style-type: none">Учитывается доля прошедших повышение квалификации, стажировку или профессиональную переподготовку
	4.4. Среднемесячная зарплата ППС	<ul style="list-style-type: none">Отношение среднемесячной зарплаты ППС за предыдущий отчетный период к среднемесячной заработной плате в субъекте РФ



КПЭ, определенные Министерством Образования РФ, по направлению «Финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса»



Направление	КПЭ	Комментарии
5. Финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса	5.1. Доля средств от доходной деятельности	<ul style="list-style-type: none">Доля средств от приносящей доход деятельности в общем объеме финансирования ВУЗа
	5.2. Доля средств на содержание имущества	<ul style="list-style-type: none">Доля средств из всех источников на поддержание имущественного комплекса
	5.3. Доля средств на развитие имущества	<ul style="list-style-type: none">Доля средств из всех источников на развитие имущественного комплекса



КПЭ, определенные Министерством Образования РФ, по направлению «Уровень исполнительской дисциплины»



Направление	КПЭ	Комментарии
6. Уровень исполнительской дисциплины	6.1. Соблюдение нормативно-правовых актов	<ul style="list-style-type: none">• Правовые акты, поручения Минобрнауки, Рособнадзора регламентирующие деятельность ВУЗа
	6.2. Выполнение требований по аккредитации	<ul style="list-style-type: none">• Результаты выполнения ВУЗом требований Рособнадзора

Для мотивации сотрудников на достижение целей Министерство Образования рекомендует ВУЗам в РФ внедрять эффективные контракты

Ключевые элементы, регламентируемые эффективным контрактом



Условия оплаты труда работников

Размер и условия оплаты труда, включая:

- Оклад или тарифную ставку
- Доплаты и надбавки
- Компенсационные и стимулирующие выплаты (за стаж, работу в тяжелых условиях, работу с государственной тайной, высокое качество работы)



Должностные обязанности работников

Конкретный перечень трудовых обязанностей каждого работника в соответствии с требованиями классификационных справочников должностей и задачами университета, а также меры юридической ответственности за невыполнение обязательств



Показатели и критерии оценки эффективности

Список направлений для оценки эффективности деятельности руководителей и сотрудников ППС и требования к формированию показателей эффективности

Внедрение эффективных контрактов призвано повысить качество образования в учреждениях, входящих в систему высшего образования РФ

Основные цели внедрения эффективных контрактов в государственных учреждениях

Эффективный контракт

Повышение престижности и привлекательности профессий

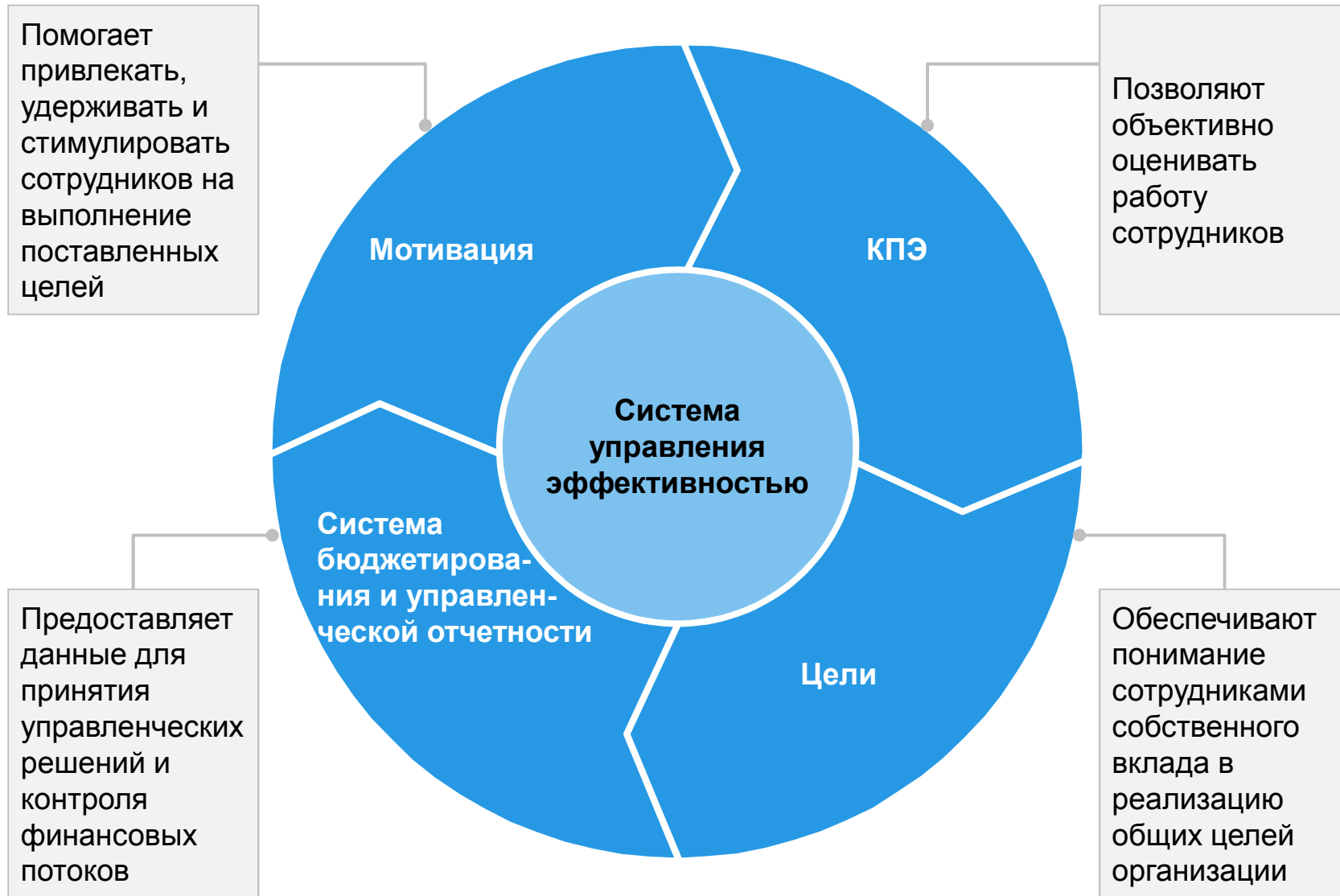
Внедрение системы оплаты труда работников, увязанной с качеством оказания услуг

Повышение уровня квалификации работников

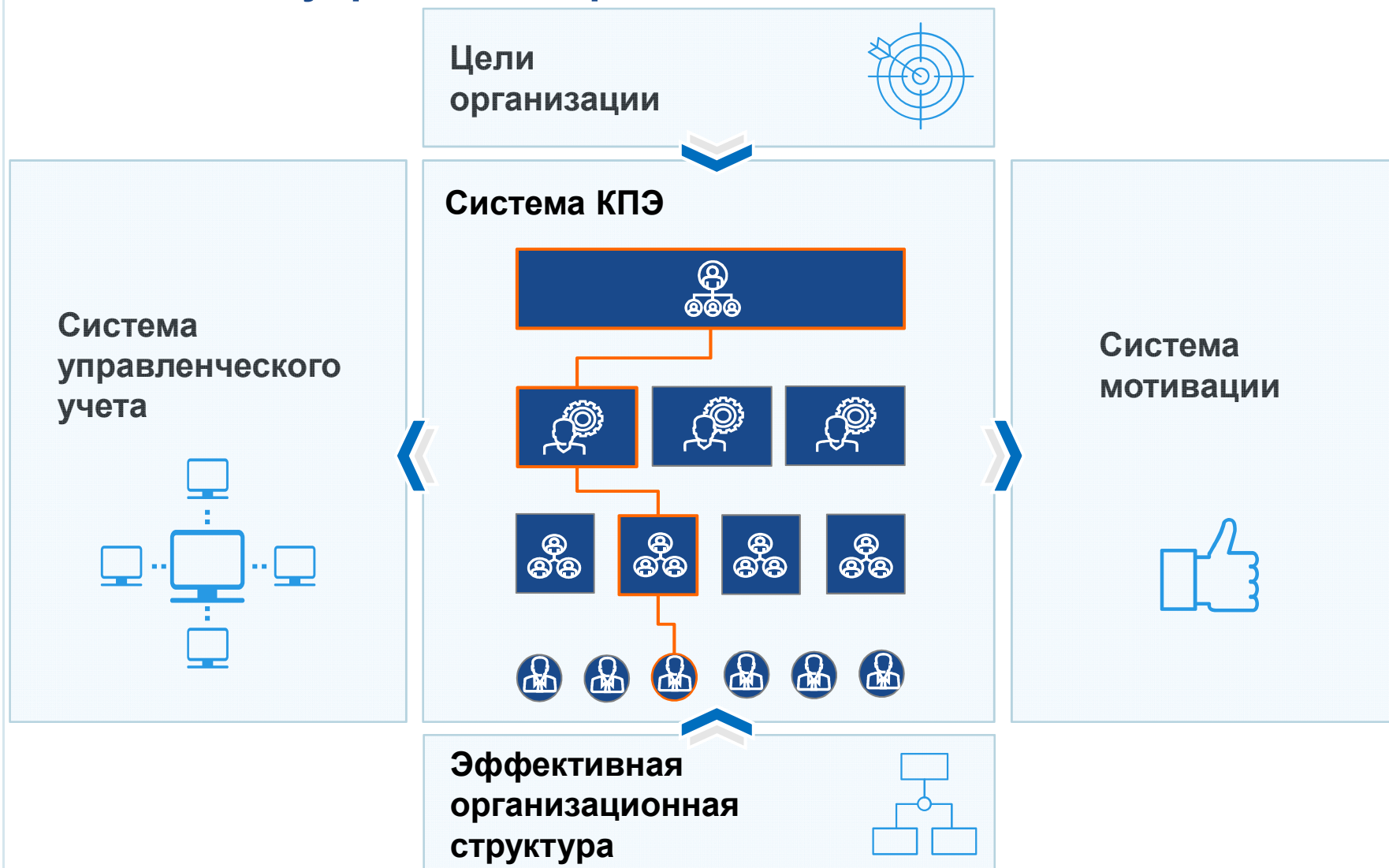
Повышение качества оказания услуг в социальной сфере

Создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей

Оптимальная система управления эффективностью состоит из 4-х ключевых элементов



Ключевые Показатели Эффективности (КПЭ) – центральная составляющая эффективной системы управления организации





КПЭ – это количественно измеримый или качественный индикатор фактически достигнутых результатов в рамках выполнения поставленных целей



Правильно заданный набор КПЭ должен отвечать 6 основным принципам

Актуальность

КПЭ должны быть непосредственно связаны с целями сотрудника, отдела или организации; в противном случае их применение не способствует достижению результата

Однозначность

- Каждый КПЭ должен быть четко и однозначно определен
- Для каждого КПЭ должен быть очевиден ответ на вопрос «что отражает этот показатель?»

Емкость

- КПЭ не должно быть много, они должны отображать степень достижения приоритетных целей
- Если сотруднику, отделу или организации поставить слишком много целей одновременно, то они, с большой долей вероятности, не будут достигнуты

Измеримость

КПЭ должны быть измеримы; методология измерения должна быть прозрачной и не приводить к значительным затратам в процессе измерения

Управляемость

КПЭ сотрудника, отдела или организации должны зависеть в первую очередь от качества их работы и минимально зависеть от внешних факторов

Привязка к времени

КПЭ должны измеряться для конкретного периода времени; обычно это год, полугодие, квартал, месяц или неделя

Основные принципы определения КПЭ




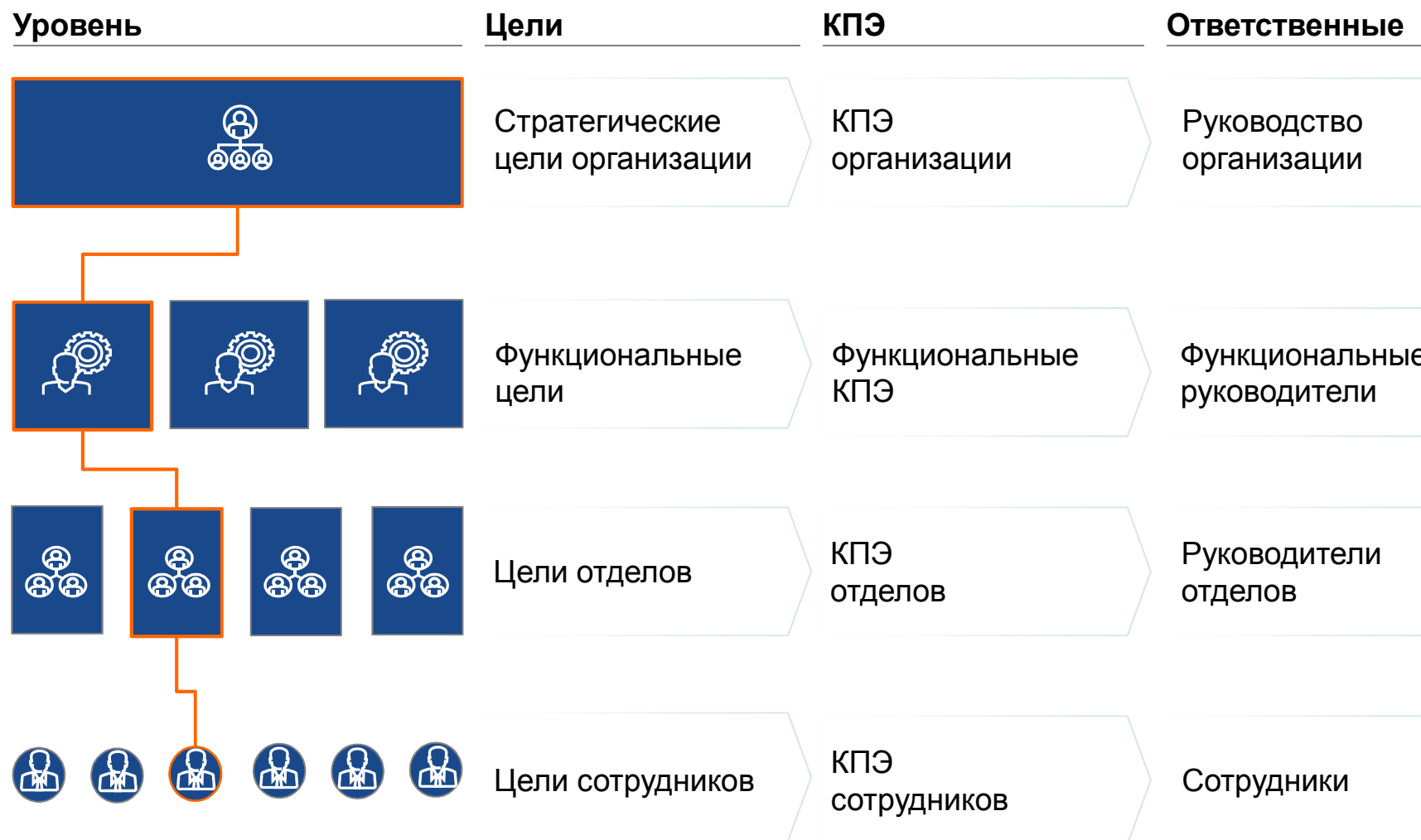
Проверим 3 показателя на соответствие основным принципам определения КПЭ



ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Примеры показателей	Однозначность	Измеримость	Управляемость	Привязка ко времени	Правильно определенный КПЭ
Войти в топ-50 мировых университетов	✗	✗	✗	✗	Позиция в общем рейтинге университетов QS World, на конец 2016 года
Качество работы приёмной комиссии	✗	✗	✓	✗	Среднее время ожидания абитуриента в очереди на подачу документов, минуты, 2016
Количество публикаций в журнале Web of Science	✓	✓	✓	✗	Количество публикаций в журнале Web of Science, за 2016 год

 **Стратегические цели организации должны каскадироваться до уровня сотрудников и замеряться с помощью КПЭ**





Рассмотрим пример каскадирования целей и постановки КПЭ от уровня ВУЗа до уровня сотрудника на примере МГИМО



ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

Уровень	Цель	КПЭ	Ответственный
	Развитие международного научного потенциала	Кол-во статей в Web of Science на 1 НПР	Ректор
	Повышение кадрового потенциала ППС	Доля ППС, имеющих научные степени, %	Проректор по кадровой политике
	Увеличение количества нанятых сотрудников, обладающих научной степенью	Количество нанятых сотрудников, имеющих ученую степень, за период	Начальник отдела привлечения кадров
	Организация и проведение X интервью с ППС, имеющими ученую степень	Количество организованных и проведенных интервью с ППС, имеющими ученую степень	Сотрудник отдела привлечения кадров



Система бюджетирования и управленческого учета – необходимый инструмент для поддержки реализации стратегии ВУЗа



Система КПЭ



Направление «Среднесрочное планирование»

- Формирование стратегических целей
- Формирование среднесрочного плана на основе форм среднесрочного планирования
- Актуализация среднесрочного плана по результатам формирования годового бюджета

Направление «Планирование и бюджетирование»

- Описание целевой финансовой структуры
- Посторение бюджетных и отчетных форм
- Построение бюджетной модели на базе MS Excel либо дальнейшая интеграция бюджетной модели в систему
- Написание методик и регламентов

Направление «Управленческий учет»

- Построение форм управленческой отчетности на основе данных финансовой, бюджетной и операционной отчетности
- Анализ отклонения фактических показателей от плановых
- Обеспечение взаимосвязи бухгалтерского учета с управленческим



Система бюджетирования и управленческого учета предоставляет детальные данные о структуре доходов и затрат ВУЗа



За счет каких источников планируется осуществлять затраты?

- Представляет перечень источников финансирования Университета, включая бюджетное финансирование, собственные средства, целевые средства, эндаумент фонд

Кто управляет расходами на развитие Университета?

- Представляет перечень участников бюджетного процесса, которые управляют затратами проектов и смет

Кто управляет расходами на поддержание Университета?

- Представляет перечень участников бюджетного процесса, наделенных функциональной ответственностью за планирование и контроль затрат

Какими доходами и затратами управляем?

- Представляет перечень статей доходов и расходов Университета в требуемой для управленческих целей детализации

Какие подразделения Университета являются центрами прибыли/ затрат?

- Представляет собой иерархию центров финансовой ответственности Университета

В рамках каких проектов планируем доходы и затраты?

- Представляет перечень проектов и смет Университета, направленных на развитие Университета, управляемых Проектным офисом





Система управленческого учета МГИМО позволяет отслеживать более 800 показателей



Общее количество показателей для мониторинга

813

1. Качество образования		
№	Подгруппа	Кол-во
1.1	Очное обучение	79
1.2	Интеграция в мировое научное пространство	56
1.3	Образовательные программы	31
1.4	Дополнительное профессиональное образование	19
1.5	Очно-заочное (вечернее) обучение	19
1.6	Данные об обучающихся	19
1.7	Повышение качества и эффективности оказания государственных услуг	19
1.8	Заочное обучение	14
1.9	Спортивно-оздоровительная деятельность	12
1.10	Информационные технологии	10
1.11	Сотрудничество с работодателями	6
1.12	Кандидатские диссертации	6
1.13	Аспирантура	5
1.14	Магистратура	5
1.15	Докторантура	4
1.16	Восточные и редкие языки	3
1.17	Научно-педагогические работники (НПР)	1
1.18	Информационная открытость организации	1
1.19	Стипендии и материальная поддержка	1
1.20	Научная работа	1
1.21	Развитие кадрового потенциала	1
		312

2. Социальная защищенность		
№	Подгруппа	Кол-во
2.1	Условия для инвалидов и ЛОВЗ	6
2.2	Спортивно-оздоровительная деятельность	1
		7

3. Научный потенциал		
№	Подгруппа	Кол-во
3.1	Научная работа	76
3.2	Интеграция в мировое научное пространство	29
3.3	Научно-педагогические работники (НПР)	10
3.4	Материально-техническая база	6
3.5	Информационные технологии	6
3.6	Издательский комплекс	5
3.7	Аспирантура	2
3.8	Финансирование ВУЗа	1
		135

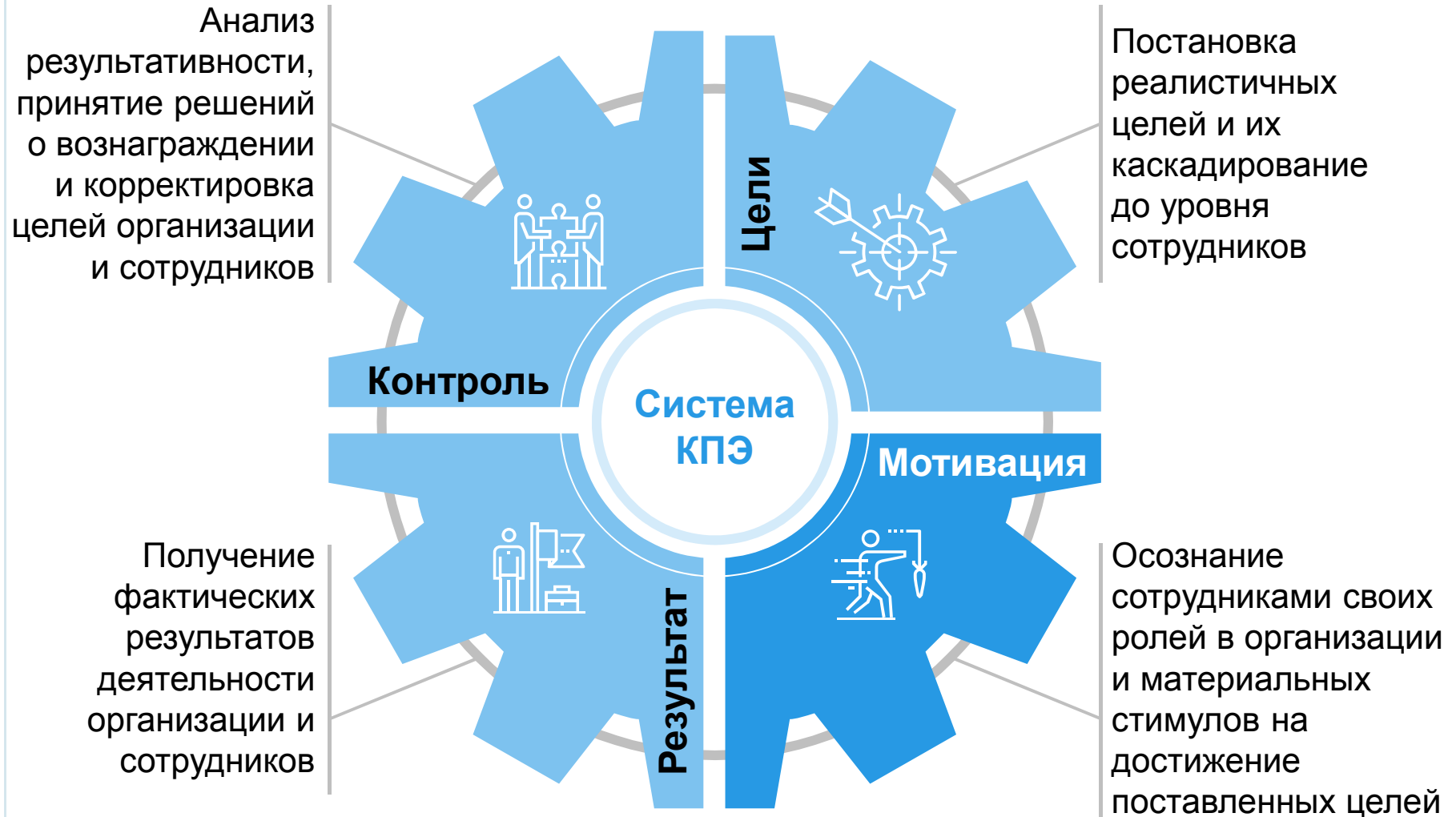
4. Кадровый потенциал		
№	Подгруппа	Кол-во
4.1	Сведения о персонале	65
4.2	Научная работа	22
4.3	Модернизация кадровой службы	9
4.4	Развитие кадрового потенциала	4
4.5	Научно-педагогические работники (НПР)	1
		101

5. Финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса		
№	Подгруппа	Кол-во
5.1	Финансовые показатели	61
5.2	Стипендии и материальная поддержка	43
5.3	Организация и функционирование общежития	30
5.4	Информационные технологии	29
5.5	Материально-техническая база	28
5.6	Научная работа	18
5.7	Социальная работа со студентами	15
5.8	Информационная открытость организации	11
5.9	Финансирование ВУЗа	4
5.10	Интеграция в мировое научное пространство	4
5.11	Платное обучение	3
5.12	Эффективность претензионно-исковой работы	1
5.13	Развитие кадрового потенциала	1
		248

6. Уровень исполнительской дисциплины		
№	Подгруппа	Кол-во
6.1	Отсутствие административных замечаний	3
		3



Система мотивации является связующим элементом между целями и результатом организации





Неэффективная система мотивации влечет за собой ряд серьезных проблем



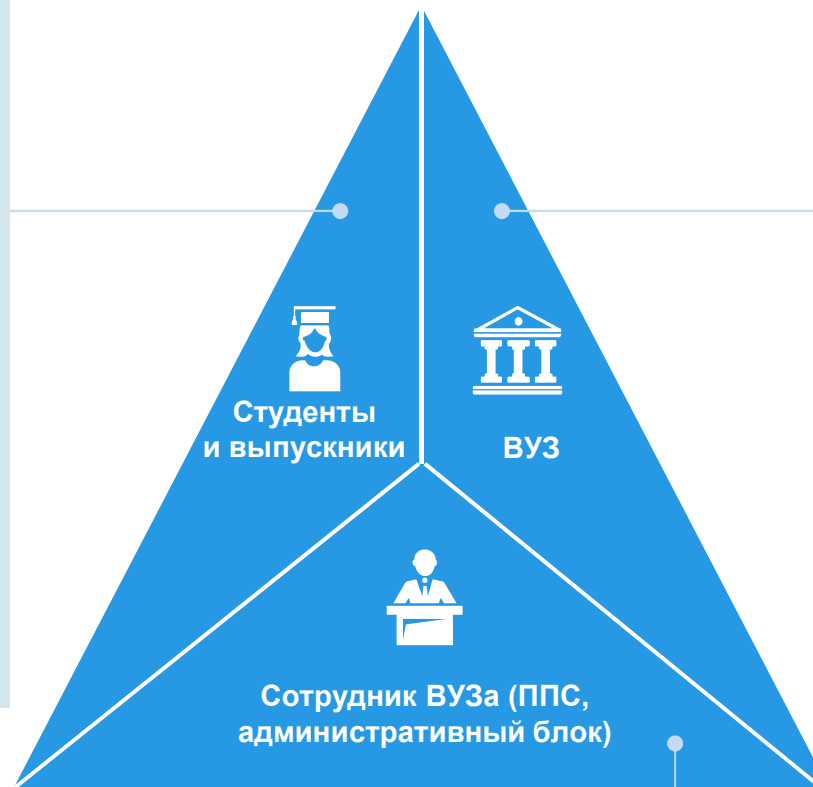
Проблема	Описание	Влияние на организацию	Влияние на сотрудника
Гарантированные премии	Регулярная выплата премий вне зависимости от результативности сотрудника и организации	Расходы на оплату труда не связаны с результативностью организации	Не мотивирован на повышение эффективности работы ради получения премии
«Премия-приз»	Разовая выплата премии для мотивации сотрудников на работу в предстоящем периоде	Расходы на оплату труда увеличиваются без влияния на результативность	Не понимает связи между результатами работы и выплатой премии
Премии за недостижимый результат	Завышенные требования к результативности для выплаты премии	Снижаются как расходы на оплату труда, так и результативность	Демотивирован из-за малой вероятности получить премию
Неравномерное премирование за общий результат	Премирование части сотрудников за результаты работы рассчитанные по консолидированным показателям	Снижаются как расходы на оплату труда, так и результативность	Демотивирован из-за отсутствия вознаграждения, либо легкости его получения



Эффективная система мотивации предоставляет существенные выгоды всем заинтересованным сторонам



- Обеспечивает постоянное развитие образовательных программ и мероприятий за счет мотивации сотрудников на выполнение соответствующих целей
- Улучшает образовательный процесс за счет повышения вовлеченности преподавателей
- Повышает престиж обучения в ВУЗе за счет достижения организацией высоких результатов деятельности




- Дает возможность эффективно привлекать и удерживать ценных сотрудников благодаря конкурентной общей оплате труда
- Обеспечивает зависимость расходов на оплату труда от результативности ВУЗа за счет увеличения доли премиальной части в общем доходе сотрудника
- Позволяет достичь высокой вовлеченности сотрудников за счет понимания ими своего влияния на результаты деятельности ВУЗа

- Позволяет значительно увеличить премиальную часть дохода за счет высокой личной результативности
- Обеспечивает рост базы дохода за счет устойчивого развития ВУЗа
- Создает мотивирующую рабочую среду, в которой коллеги стремятся достичь высокого общего результата

МГИМО находится на пути выстраивания эффективной системы управления, отвечающей потребностям лидера российского образования



 Элементы, внедренные на текущий момент



- Необходимый
- Опциональный

МГИМО уже находится на правильном пути и имеет возможность своевременно внедрить систему управления эффективности в три этапа:

1 этап

- Разработать ключевые элементы системы (цели, КПЭ, распределение функционала, мотивация) на базовом уровне;
- Внедрить на уровне проректоров, деканов и начальников управлений (50-100 человек).

2 этап

- Провести анализ эффективности внедрения и внести необходимые корректировки.

3 этап

- Совершенствовать распределение функционала и систему мотивации;
- При необходимости и целесообразности каскадировать систему управления эффективностью на все уровни организационной структуры.