

УДК 657.471.12

---

## ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА АНАЛИЗА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

---

**Ендовицкий Дмитрий Александрович**, д-р экон. наук, проф.  
**Чумаченко Любовь Владимировна**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394006; e-mail: rector@vsu.ru; chumachenko@vsu.ru

*Цель:* оценка эффективности трудовой деятельности персонала как в коммерческой, так и в образовательной организации, которая невозможна без оценки эффективности системы вознаграждения персонала вообще и в том числе профессорско-преподавательского состава, как основной движущей силы вуза. В этой связи наиболее актуальной является проблема организации анализа вознаграждения персонала, в частности, его функциональный механизм и структура, описание которой предлагается нами на примере образовательной организации – Воронежский государственный университет. *Обсуждение:* раскрыта декомпозиция бизнес-процесса анализа вознаграждения персонала образовательной организации (в том числе профессорско-преподавательского состава) посредством распределения координаторов и исполнителей, видов выполняемых ими работ, а также описания подготавливаемой ими информации для анализа вознаграждения персонала образовательной организации. Кроме того, построена схема взаимодействия различных структурных подразделений в ходе анализа. *Результаты:* разработана модель бизнес-процесса анализа вознаграждения персонала.

**Ключевые слова:** анализ, вознаграждение персонала, модель, процесс.

**DOI:** 10.17308/meps.2015.11/1328

### **Введение**

Методика проведения анализа вознаграждения персонала в образовательной организации значительно отличается от методики анализа коммерческой организации, поскольку помимо различий в составе персонала, видов оплаты труда, источников финансирования имеются существенные отличия в самом процессе формирования информации и ее последующего анализа.

Необходимо отметить, что основной спецификой образовательной организации является ее персонал, значительная часть которого состоит из профессорско-преподавательского контингента. Именно он представляет собой не только человеческий (интеллектуальный) капитал, но и деловую репутацию вуза. Поэтому информация о профессорско-преподавательском составе (далее ППС) отражается в публичной отчетности вуза и размещается на его сайте в сети Интернет в открытом доступе.

### **Обсуждение результатов**

Выполняемая профессорско-преподавательским составом нагрузка разнородна: 1) учебная работа; 2) учебно-методическая работа; 3) организационно-методическая работа; 4) научно-исследовательская работа; 5) воспитательная работа; 6) повышение квалификации. Каждый из видов работ может оплачиваться из разных источников финансирования с учетом квалификационного уровня и квалификационной группы сотрудника. Расчет почасовой ставки, источник финансирования и порядок выплаты вознаграждения регулируется нормами, утвержденными Министерством образования и науки, а также внутренними документами образовательной организации. За формирование нагрузки отвечают различные подразделения вуза, необходимо выделить координатора, исполнителей работ, виды выполняемых ими поручений. Изобразим на рис. 1 основных исполнителей и координаторов работ в процессе формирования и начисления вознаграждения персонала, его выплаты и оценки его эффективности на примере объекта исследования – Федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет» (далее ВГУ).

Ректор как основной работодатель является главным координатором процесса анализа вознаграждения персонала. Он определяет стратегию развития университета, направления развития кадровой и административной политики; утверждает внутренние нормативные документы, регулирующие порядок формирования, начисления и выплаты заработной платы (такие как коллективный договор, положение об оплате труда, положение о премировании, эффективный контракт и т.д.), вносит корректировки в них, исходя из требований Министерства образования и науки и норм трудового законодательства. Он курирует работу различных структурных подразделений, связанных с формированием информации о вознаграждении персонала по видам деятельности Воронежского государственного университета.

Координаторами по направлениям деятельности являются проректоры: первый проректор (проректор по учебной работе), проректор по научной работе и информатизации, проректор по контрольно-аналитической и административной работе, проректор по инновационной деятельности и коммерциализации технологий, проректор по экономике и международному сотрудничеству, проректор по социальной и воспитательной работе.

Каждый из координаторов курирует возглавляемое им направление, отвечает за сбор, обработку информации и соответствие ее внутренним и

внешним регламентам, а также миссии и стратегической программе развития вуза.



Рис. 1. Взаимосвязь координаторов и исполнителей работ в процессе анализа вознаграждения персонала

Большая часть информации, необходимой для расчета основной заработной платы профессорско-преподавательского состава, формируется подразделениями, ответственными за образовательную деятельность, которые находятся в прямом подчинении проректора по учебной работе.

Проректор по учебной работе, исполняющий функции координатора образовательной деятельности, формулирует задания для технических исполнителей, контролирует их выполнение, вносит корректировки и модификации в случае необходимости.

В качестве технических исполнителей, которые ответственны за образовательную деятельность, выступают кафедры, факультеты, управление докторантуры и аспирантуры, учебно-методическое управление, управле-

ние по регламентации образовательной деятельности, институт заочного экономического образования, общеуниверситетские кафедры, бизнес-школа, центр подготовки управленческих кадров, институт повышения квалификации.

Представленные выше исполнители формируют информацию для анализа вознаграждения персонала, его кадрового и гендерного состава, динамики сотрудников, осуществляют расчет показателей эффективности деятельности персонала и т.д.

Отообразим в табл. 1 в разрезе подразделений виды обрабатываемой ими информации, существенной для анализа вознаграждения персонала.

Таблица 1

Виды информации, обрабатываемой различными подразделениями, ответственными за образовательную деятельность, используемой для анализа вознаграждения персонала

Текущий исполнитель	Виды работ	Информация, существенная для анализа вознаграждения персонала
Учебно-методическое управление (далее по тексту УМУ)  Отдел основных образовательных программ высшего образования	Сбор и анализ информации, полученной от деканатов факультетов об основных характеристиках учебного процесса. В частности, количество реализуемых общеобразовательных программ высшего образования  Расчет учебной нагрузки в разрезе факультетов, кафедр, форм, видов обучения, направлений, профилей, программ, норм труда ППС вузов  Расчет общей численности обучающихся, а также в разрезе факультетов, направлений подготовки, форм обучения, реализуемых программ, профилей. Анализ результатов приемной комиссии (структурный анализ зачисленных на обучение по формам обучения и уровням образования, предметным областям, направлениям, источникам финансирования, гендерному составу).	Динамика и структура видов выполняемой учебной нагрузки в разрезе факультетов, направлений подготовки и реализуемых программ, форм обучения  Сведений о персонале организации в разрезе категорий штатного персонала и внешних совместителей, а также распределения персонала по стажу работы, полу и возрасту Сведения о заработной плате работников по специфическим категориям персонала (руководящий, профессорско-преподавательский, научные работники, инженерно-технический персонал, административно-хозяйственный, учебно-вспомогательный) и других форм материальной поддержки с расшифровкой по видам Корректировка нагрузки на реальный контингент обучающихся студентов
Институт повышения квалификации, центр подготовки управленческих кадров, институт заочного экономического образования	Подготовка сведений о дополнительном образовании в разрезе групп специальностей, динамики численности, программ,	Структурный анализ численности по специальностям и программам
Управление докторантуры и аспирантуры	Анализ качества работы диссертационных советов	Анализ численности лиц, защитивших кандидатские и докторские диссертации

Для анализа вознаграждения персонала релевантной является практически вся информация, подготавливаемая учебно-методическим управлением, поскольку она влияет на формирование учебной нагрузки (то есть объема работы, выполняемой профессорско-преподавательским составом) и, следовательно, на формирование кафедрального, факультетского и общеуниверситетского фонда оплаты труда. Причем информация постоянно корректируется вследствие динамики контингента обучающихся и сотрудников.

Сведения о повышении квалификации сотрудников и защите кандидатских и докторских диссертаций также существенны для анализа эффективности вознаграждения персонала, поскольку служат критериями оценки эффективности деятельности сотрудников и тем самым влияют на уровень получаемого ими вознаграждения.

Текущим исполнителем, ответственным за научную деятельность в процессе анализа вознаграждения персонала, является управление научно-исследовательских работ (далее, по тексту управление НИР). Представим в табл. 2 виды формируемой информации, существенные для анализа вознаграждения персонала.

Таблица 2

Информация по научной деятельности, используемая в анализе вознаграждения персонала

Виды работ	Информация, существенная для анализа вознаграждения персонала
Сбор и подготовка информации о финансировании научно-исследовательской работы	Сведения о численности работников и отдельно численности совместителей, выполняющих научные исследования и разработки. О распределении исследователей по областям науки, возрасту, направлению на стажировки в зарубежные организации. Сведения о затратах на научные исследования и разработки
Сбор и обработка сведений о публикационной активности сотрудников ВГУ	Анализ динамики общего количества публикаций в разрезе цитирований в международных базах данных WEB of Science и Scopus, в базе данных Российского индекса национального цитирования
Подготовка сведений о перечне реализуемых проектов в рамках государственного задания, грантов	Сведения о НИР в рамках задания Министерства образования и науки, грантов президента, фондов целевых программ, грантов фонда фундаментальных исследований, Российского гуманитарного научного фонда, Русского географического общества

Сведения о количестве подготовленных публикаций и индексе цитирования в международных и российских базах данных являются важными критериями при выполнении позиций эффективного контракта. Отсутствие публикаций или недостаточное их количество служат основанием для депремирования сотрудника или даже расторжения трудового договора. Наоборот количество публикаций, превышающее установленный образовательной организацией норматив, является основанием для начисления дополнительного вознаграждения.

Информация о количестве выигранных грантов или выполняемых

проектов в рамках государственного задания используются для анализа дополнительной заработной платы и оценки эффективности вознаграждения.

Текущими исполнителями, подготавливающими существенную информацию для анализа вознаграждения персонала по инновационной деятельности, являются управление инноваций и предпринимательства и издательский дом ВГУ. Отобразим в табл. 3 виды проводимых ими работ.

Таблица 3

Текущие исполнители, виды работ и информация по инновационной деятельности, используемая в анализе вознаграждения персонала

Текущий исполнитель	Виды работ	Информация, существенная для анализа вознаграждения персонала
Управление инноваций и предпринимательства	Сбор и подготовка информации о финансовом обеспечении инновационной деятельности по видам проектов. В том числе о реализации комплексных проектов в рамках Постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских вузов и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства», деятельности инновационного бизнес-инкубатора и технопарка ВГУ Сбор и обработка сведений о патентной активности ВГУ	Анализ распределения объемов финансирования в разрезе проектов, поданных заявок, анализ выполнения заданных показателей по результативности реализации комплексных проектов  Анализ динамики общего количества патентов по их видам в разрезе факультетов
Издательский дом	Информация о количестве научных изданий на базе издательского дома ВГУ	Количество монографий, учебных пособий, сборников научных трудов в разрезе факультетов и кафедр

Показатели количества монографий, учебных пособий, сборников научных трудов, патентов и проектов, выполняемых сотрудниками образовательной организации, используются в качестве критериев для их дополнительного стимулирования при выполнении зафиксированных в эффективном контракте вуза нормативных значений.

Первостепенную роль в анализе вознаграждения персонала играют подразделения, ответственные за формирование кадровой и административной политики. К ним относятся управление кадровой и административной политики и управление стратегического развития, виды выполняемых ими работ, существенных для анализа вознаграждения персонала, представим в табл. 4.

Таким образом, управление кадровой и административной политики подготавливает сводную информации по движению работников образовательной организации, их структуре, количестве отработанного времени, видах вознаграждения, сроках его начисления и выплатах. В свою очередь, управление стратегического развития разрабатывает показатели оценки эффективности вознаграждения персонала.

Таблица 4

Текущие исполнители, ответственные за административную и кадровую политику, характеристика видов выполняемых ими работ

Текущий исполнитель	Виды работ и информация, используемая в анализе вознаграждения персонала
Управление административной и кадровой политики	Ведение форм документации по учету кадров (эффективный контракт, трудовой договор, трудовая книжка, приказ о приеме на работу, личная карточка работника, штатное расписание, график отпусков, приказ о поощрении работников, табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда)
Управление стратегического развития	Разработка положения о премировании персонала. Разработка форм эффективного контракта

Одними из ключевых подразделений, ответственных не только за обработку существенной для анализа вознаграждения персонала информации, но и для ее анализа, являются финансово-экономическое управление и бухгалтерия. Охарактеризуем виды выполняемых ими работ в процессе анализа вознаграждения персонала в табл. 5.

Соответственно, финансово-экономическое управление не только планирует расходы на вознаграждение персонала и закладывает их в финансовый план, контролирует исполнение сметы и финансового плана, но и проводит анализ видов вознаграждения, разрабатывает мероприятия по повышению заработной платы.

Таблица 5

Текущие исполнители по видам работ в анализе вознаграждения персонала

Текущий исполнитель	Виды работ и информация, используемая в анализе вознаграждения персонала
Финансово-экономическое управление и (Планово-финансовый отдел)	Анализ динамики и структуры поступления денежных средств в разрезе источников финансирования, факультетов Анализ исполнения сметы расходов в разрезе статей затрат и источников финансирования Анализ динамики и структуры фонда заработной платы по источникам финансирования Анализ норм труда ППС Анализ динамики средней заработной платы Анализ динамики уровня средней заработной платы профессорско-преподавательского состава и средней заработной платы по Воронежской области, анализ количества реализованных мероприятий, направленных на повышение заработной платы работников университета
Бухгалтерия (Отдел труда и заработной платы)	Начисление и выплата заработной платы сотрудников. Подготовка форм отчетности по заработной плате. Отражение сведений о средней численности работников списочного состава и внешних совместителей; фонде заработной платы списочного состава, внутренних и внешних совместителей, фонде начисленной заработной платы по источникам финансирования в разрезе категорий персонала в отчетности

Таким образом, учитывая основные виды работ и взаимодействие исполнителей и координаторов в процессе анализа вознаграждения персонала, изобразим на рис. 2 модель бизнес-процесса анализа вознаграждения персонала образовательной организации.

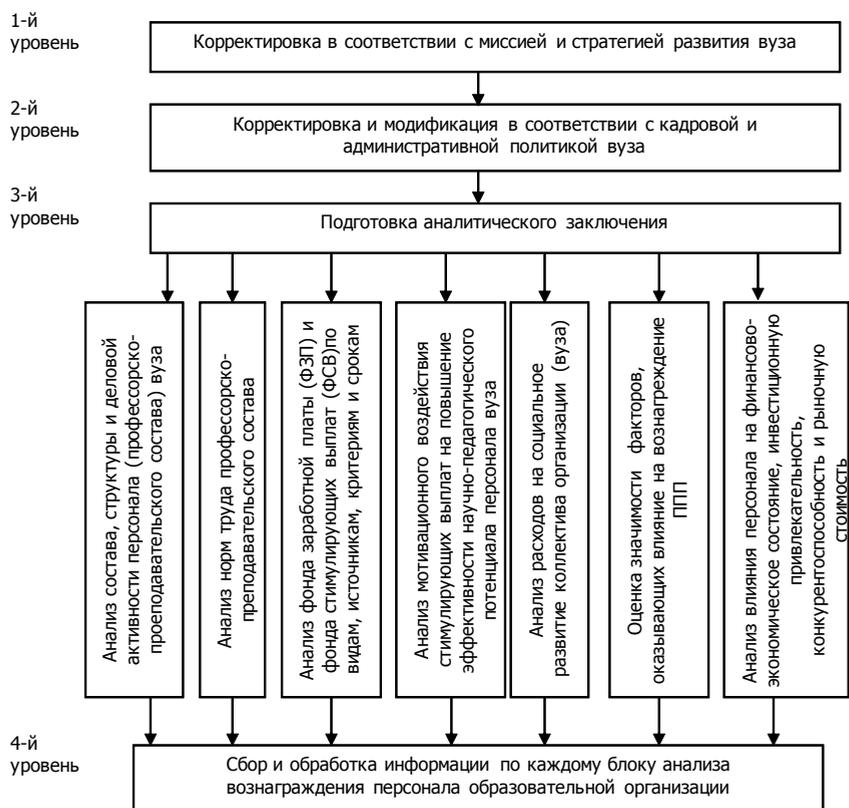


Рис. 2. Модель бизнес-процесса анализа вознаграждения персонала ВГУ

В процессе анализа вознаграждения персонала текущие исполнители и координаторы различных видов деятельности взаимодействуют между собой. Проректоры по контрольно-аналитической и административной работе и проректор по экономике и международному сотрудничеству по результатам подготовленных финансово-экономическим управлением и управление стратегического развития аналитических отчетов формируют черновой вариант аналитического заключения и вносят корректировки в соответствующие блоки программы стратегического развития университета и финансовый план на следующий отчетный период.

В свою очередь ректор как инициатор и главный координатор процесса анализа вознаграждение персонала вуза проверяет соответствие раскрытия информации утвержденной стратегии развития университета и выполнение запланированных в отчетном году мероприятий, вносит корректировки и актуализирует отражаемую информацию, исходя из парадигмы развития университета как образовательного центра в соответствии с про-

водимой политикой государства в сфере образования и науки. Дает оценку основным достижениям, определяет факторы и задачи на следующий отчетный период.

#### **Список источников**

1. Ендовицкий Д.А. (ред.) *Публичная отчетность образовательной организации: формирование, экономический анализ, рейтинговая оценка*. Москва, РУСАЙНС, 2016.

2. Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А. *Вознаграждение персонала: регулиро-*

*вание, учет и отчетность, экономический анализ*. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

3. Отчёт о самообследовании ФГБОУ ВПО «ВГУ» по состоянию на 1 апреля 2015 г. Доступно: <http://goo.gl/17QCOm>. (дата обращения: 21.10.2015.)

---

# **BUSINESS PROCESS ENGINEERING OF ANALYSIS OF THE REMUNERATION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS STAFF**

---

**Endovitsky Dmitry Aleksandrovich**, Dr. Sc. (Econ.), Prof.  
**Chumachenko Lubov Vladimirovna**, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394006;  
e-mail: rector@vsu.ru

*Purpose:* assessment of efficiency of employment of staff in both the commercial and the educational organization, which is impossible without evaluation of the effectiveness of the remuneration of staff in general, including faculty members, as the main driving force of the university. In this regard, the problem of organizing the analysis of the remuneration of staff is the most urgent; in particular, its functional mechanism and structure, the disclosure of which is offered us by the example of educational institution - Voronezh State University. *Discussion:* we disclosed the decomposition of business process analysis of the remuneration of staff of educational organizations (including faculty) through the distribution of coordinators and perpetrators, the types of work they perform, as well as the description of information prepared by them to analyze the remuneration of staff of the educational organization. In addition, we presented the scheme of interaction of various structural divisions. *Results:* the model of business process analysis of the remuneration of staff.

**Keywords:** analysis, staff remuneration, model, process.

## **Reference**

1. Endovitsky D.A. (red.) *Publichnaia otchetnost' obrazovatel'noi organizatsii: formirovanie, ekonomicheskii analiz, reitingovaya otsenka*. Moskva, RUSAINS, 2016. (In Russ.)
2. Endovitsky D.A., Vostrikova L.A. *Voznagrazhdenie personala: regulirovanie, uchet i otchetnost', ekonomicheskii analiz*. Moskva, IuNITI-DANA, 2007. (In Russ.)
3. Otchet o samoobsledovanii FGBOU VPO «VGU» po sostoianiiu na 1 apreliia 2015 g. Available at: <http://goo.gl/17QCOM>. (accessed: 21.10.2015.)