

УДК 378.1

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ВУЗА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ

Седых Е.П., Мялкина Е.В., Житкова В.А.

*ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет
имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, e-mail: ketttt@list.ru*

В статье раскрываются основные элементы системы управления персоналом вуза на основе ключевых показателей эффективности. В работе приводятся нормативное и теоретическое обоснование применения ключевых показателей эффективности в деятельности образовательной организации, ведущие принципы и цели использования КРІ в вузе. Система ключевых показателей эффективности деятельности рассматривается авторами в контексте внедрения эффективного контракта как инструмента декомпозиции целей и задач, установленных учредителем образовательной организации в цели и задачи деятельности отдельного работника. В статье раскрывается система показателей КРІ, используемых в Нижегородском государственном педагогическом университете имени Козьмы Минина, описывается пример составления соглашения о целях оценки научно-педагогических работников, приводится алгоритм действий по формированию матриц и проведению процедуры оценки.

Ключевые слова: управление развитием персонала, ключевые показатели эффективности деятельности, система КРІ, матрица КРІ

ORGANIZATION MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT STAFF OF THE UNIVERSITY ON THE BASIS OF KPI

Sedykh E.P., Myalkina E.V., Zhitkova V.A.

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, e-mail: ketttt@list.ru

The article describes the main elements of the personnel management system of the university on the basis of key performance indicators. The paper presents a normative and theoretical rationale for the use of key performance indicators in the activities of an educational organization, guiding principles and goals of using KPI in high school. The system of key performance indicators considered by the authors in the context of the implementation of the contract effective as a tool dekompozitsii goals and objectives established by the founder in the goals and objectives of the individual worker. The article reveals the scorecard KPI used in Mininskom University, describes an example of drawing up agreements to assess the scientific and pedagogical workers, the algorithm of actions on formation of matrices and assessment procedures.

Keywords: development management personnel, key performance indicators, the system of KPI, KPI matrix

Современные условия предъявляют требования к трансформации вуза в инновационную, конкурентоспособную модель с высокими адаптационными возможностями. В соответствии с этим необходимо совершенствование систем управления деятельностью образовательной организации.

Реформирование системы образования приводит к поэтапной замене традиционных стратегий управления вузами на более гибкие, способные подстраиваться под меняющиеся внешние вызовы. Одна из основных задач, которую необходимо при этом решить – разработка систем эффективного управления ресурсами, среди которых приоритетное значение имеет персонал образовательной организации.

Исходя из приоритетов современного социально-экономического развития, система оплаты труда работников вуза должна обеспечивать:

– дифференциацию оплаты труда работников, выполняющих работы различной сложности;

– установление оплаты труда в зависимости от качества оказываемых услуг (выполняемых работ) и эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям [7].

Проблема мотивации и развития персонала находит свое отражение как на государственном уровне, так и в масштабах каждого конкретного учебного заведения и напрямую связана с вопросами построения новой системы оплаты труда, стимулирующей работников образовательных организаций к продуктивной деятельности.

Одним из действий, направленных на формирование новой системы оплаты труда для работников федеральных государственных учреждений, основанной на принципах бюджетирования, ориентированного на результат, в рамках перехода государственной политики в сфере образования от управления затратами к управлению результатами, стала Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы».

Основная задача Программы – создать связь между повышением оплаты труда и достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых услуг. Поэтому отмечается необходимость отмены стимулирующих выплат, устанавливаемых без учета показателей эффективности деятельности работников. Программой также разрешается направление на оплату труда работников учреждений, с учетом результатов их труда), средств, полученных от приносящей доход деятельности, что стимулирует персонал [5].

Способом реализации этих требований в практике работы образовательных организаций стал эффективный контракт, как трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки работника.

Эффективный контракт призван стать инструментом декомпозиции целей и задач учреждения, установленных учредителем, в цели и задачи отдельных работников. Суть его – в установлении зависимости оплаты труда от качества оказываемых университетом услуг и эффективности деятельности работника. И работодателю, и работнику должны быть понятны трудовая функция, показатели и критерии оценки эффективности деятельности, условия получения вознаграждения.

Анализируя практику применения КРІ в различных компаниях нами были выделены принципы использования данной системы в деятельности образовательной организации:

- принцип ориентации на стратегию: все критерии должны быть связаны с факторами, необходимыми для формирования долгосрочного успеха, ключевыми движущими факторами развития деятельности университета, происходит концентрация на изменении нескольких ключевых показателей;

- принцип объективности: все показатели и критерии определяются исходя из объективной реальности, на основе анализа развития образовательной организации, с учетом интересов ключевых участников образовательного процесса и партнеров; целевые значения формируются на основе исследования;

- принцип гибкости: критерии являются мобильными и могут быть изменены в зависимости от обстоятельств внешней среды и стратегии образовательной организации;

- принцип системности: критерии и показатели должны охватывать различные аспекты деятельности организации, формируя адекватную для дальнейшего прогнозирования картину и обеспечивая сбалансированность и взаимосвязанность показателей;

- принцип достижимости: утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы, хотя и связаны с приложением значительных усилий. Реализация данного принципа является важным элементом мотивации персонала [1, 2].

В качестве таких индикаторов возможно использовать систему показателей, образованных путем предварительного определения цели – «КРІ – показатели» (Key Performance Indicators – ключевые показатели результативности и эффективности).

Основоположником концепции управления по целям является Питер Друкер, установивший следующие принципы:

- цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника, при этом цели сотрудников должны вытекать из целей организации;

- цели разрабатываются от общего к частному, что позволяет определить модели целей и КРІ верхнего уровня, вытекающие из стратегических приоритетов;

- процедура разработки целей для сотрудников – это процесс совместного творчества сотрудника и его непосредственного руководителя;

- персональные цели каждого работника согласуются между собой на горизонтальном уровне;

- цели представляют собой критерии оценки работы каждого сотрудника, их можно эффективно использовать в денежном стимулировании персонала [27].

Суть управления по целям заключается в процессе определения целей, выбора направления действий и принятия решений. Цели должны отвечать условиям SMART, то есть быть конкретными для университета и его подразделений; измеримыми; достижимыми; относящимися к служебным обязанностям для сотрудника и с четкими сроками выполнения.

В классическом варианте основу системы КРІ составляют финансовые показатели. Основные цели вуза лежат в некоммерческой плоскости, поэтому для образовательной организации необходимо адаптировать классическую систему, максимально сохранив классические принципы самой системы. В частности, на объемы экономических и финансовых показателей вуза влияют объемы контрольных цифр приема, масштаб взаимодействия со стейкхолдерами, количество обучающихся с возмещением

затрат на обучение. В связи с этим система КРІ для вуза, помимо финансово-экономических показателей, должна включать показатели качества образования студентов, качества абитуриентов, а для педагогического вуза также важна широта охвата аудитории педагогических работников школ, образовательных организаций профессионального образования.

Система показателей КРІ имеет практическую направленность, и предполагает систематический подход, позволяющий сконцентрироваться на главных направлениях деятельности университета и достигать наилучших результатов.

Для вуза целевые показатели должны определяться исходя из ключевой задачи – повышения качества образовательных услуг.

Система управления по целям является передовым методом управления организацией. Этот метод предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения корпоративных целей, что является одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы университета в динамичной рыночной среде.

Оценка выполнения КРІ происходит в специальных таблицах – «Матрицах КРІ». В ней указываются ключевые показатели КРІ, в соответствии с которыми будет оце-

ниваться работа подразделения или сотрудника в отчетном периоде.

Матрица КРІ содержит перечень сбалансированных показателей и включает в себя вузовские и персональные, количественные и качественные показатели результативности деятельности. Пример матрицы КРІ представлен в таблице.

Матрица КРІ формируется следующим образом:

1. Из библиотеки КРІ-должности выбираются ключевые показатели эффективности, по которым будет оцениваться работа сотрудника. Состав показателей определяется с учетом текущих целей и задач, решаемых университетом.

2. Каждая поставленная цель имеет свой вес, который характеризует относительную важность показателя. Веса отображают приоритеты в работе сотрудника, исходя из текущих приоритетов деятельности университета и сотрудника.

3. Выполняется нормирование показателей: для каждого показателя в матрице КРІ определяется приоритет – высокий, средний, низкий.

4. Определяется плановый уровень достижения нормативных значений.

5. По истечении отчетного периода результаты работы сотрудника фиксируются по всем показателям матрицы.

Соглашение о целях оценки НПР по показателям эффективности результативности Мининского университета

Направление деятельности	Показатель	Вес, %	Приоритет (высокий, средний, низкий)	Единица измерения	План (нормативный уровень) – период-семестр	Факт	Индекс, %	Итог, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Учебно-методическая деятельность	Разработка и/или использование в профориентационной деятельности электронных образовательных продуктов, представленных в электронной школе «Абитуриент.гу»	15%	средний	ед.	1			
Научно-исследовательская, коммерческая деятельность								
Сетевое взаимодействие								
% выполнения		100%						

6. Для каждого показателя матрицы рассчитывается индекс КРІ, показывающий уровень результата по отношению к норме. С помощью индексов значения КРІ, измеряемые в разных шкалах и единицах, переводятся в единую метрическую шкалу. Это позволяет сравнивать между собой результаты работы по разным показателям и рассчитывать общий коэффициент результативности сотрудника.

Показатели, исполненные менее чем на 20%, – неприемлемый результат, от 20% до 40% – слабый результат, от 40% до 60% – посредственный результат, от 60% до 80% – хороший результат, более 80% – отличный результат.

Задача администрации университета состоит именно в том, чтобы показать сотруднику прямую зависимость между достижением поставленных перед ним целей и размером последующего вознаграждения. Цели должны быть понятны не только руководству, но и сотрудникам на операционном уровне.

Практика внедрения системы КРІ в Мининском университете носит позитивный характер. Этому способствуют основные положительные моменты, которые характеризуют успешное внедрение системы КРІ:

1. Наличие прозрачной системы оценки работы университета и сотрудников.

Система КРІ в целом состоит из показателей и их целевых значений, которые устанавливаются для каждого сотрудника. Система позволяет руководству университета отслеживать в динамике результативность деятельности каждого отдела и каждого сотрудника, а также прогнозировать результаты университета в краткосрочном периоде.

2. Возможность корректировки действий сотрудников в течение года в случае, если результаты их работы не достигают плановых показателей.

3. Объективность оценки работы сотрудников.

Основное условие ее достижения – соблюдение правил SMART.

4. Создание системы «обратной связи».

Обратная связь позволяет специалисту оперативно получать оценку своей деятельности на основе объективных критериев, а не субъективных ощущений, сложившихся у руководителей.

5. Увязка оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией вуза.

Это позволяет получить синергетический эффект от работы всех сотрудников и перевести стратегию вуза в тактический план работы персонала. Совокупность всех действий сотрудников позволит достичь общей цели, поставленной перед университетом и его сотрудниками.

Соотнесение результатов деятельности работников с уровнем их вознаграждения, посредством регулирования объемов стимулирующих выплат в зависимости от значимости достигнутых результатов и эффективности деятельности отдельных работников.

Таким образом, поэтапное внедрение системы КРІ в эффективный контракт НПР обеспечивает возможность мониторинга и управления процессом достижения стратегических целей вуза при оптимальном использовании потенциала научно-педагогического коллектива в условиях необходимости обеспечения роста средней заработной платы НПР при ограниченных финансовых ресурсах, находящихся в распоряжении вуза.

При этом используются привычные инструменты рейтинговой оценки НПР, обеспечивающие прозрачность и объективность формирования стимулирующих надбавок и задающие перспективный вектор развития научно-педагогического персонала в контексте стратегического развития университета.

Список литературы

1. Боссида Л. Исполнение. Система достижения целей / Л. Боссида, Чаран Р. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 328 с.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
3. Михалкина Е.В. Эффективный контракт как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования / Е.В. Михалкина, В.А. Алешин // TerraEconomicus, 2013. – Том 11, № 3. – С. 89–100.
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_149028/ (дата обращения: 7.12.2015).
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_138313/ (дата обращения: 07.12.2015).
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 г. № 722-р «Об утверждении плана мероприятий «дорожной карты» «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162797/ (дата обращения: 07.12.2015).
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/ (дата обращения: 07.12.2015).
8. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. – М.: «Вильямс», 2006. – 304 с.
9. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/23125.html> (дата обращения: 07.12.2015).
10. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc. 2007. – 448 p.