

МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ВУЗЕ

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

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, Россия (603950, Нижний Новгород, ул. Ульянова, 1), e-mail:kett@list.ru

Проведен анализ применения системы ключевых показателей эффективности деятельности в практике управления развитием персонала педагогического вуза. Выделены особенности внедрения и использования системы КРІ в образовательной организации, раскрыты предпосылки и актуальность использования методики КРІ. Статья раскрывает принципы, требования и технологию управления развитием научно-педагогических работников с позиций управления по ключевым показателям эффективности, дается описание роли методики КРІ в организационной системе вуза, описывается алгоритм формирования показателей и логика их распределения в структуре должностей научно-педагогических работников. В работе дается описание практически полученных результатов применения методики, анализируется динамика развития научно-педагогических работников по выделенным показателям, выделяются требования к ее использованию, связанные со спецификой деятельности образовательной организации. Статья раскрывает возможный вариант адаптации методики ключевых показателей эффективности деятельности в практику университета, учитывающий специфику образовательной организации, связанную с приоритетами развития, наличием стратегически значимых нефинансовых результатов и особенностей, выражающихся в требованиях к уровню компетенции и деятельности научно-педагогических работников.

Ключевые слова: управление персоналом, ключевые показатели эффективности (КРІ), эффективность деятельности научно-педагогических работников.

SIMULATION OF A CONTROL SYSTEM OF PERSONNEL DEVELOPMENT ON THE BASIS OF KPI INDICATORS IN A PEDAGOGICAL UNIVERSITY

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

Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia (603950, Nizhny Novgorod, Ulyanov Street, 1), kett@list.ru

An analysis of the use of a Key Performance Indicators system in the practice of management development of pedagogical staff of the University is done. Peculiarities of the use and implementation of the KPI system in educational institutions are singled out, background and relevance of the KPI usage are revealed. The article reveals the principles, requirements and technology of management of scientific and pedagogical workers' development from the point of management based on key performance indicators, describes the role of the KPI methodology in the organizational system of the University, describes the algorithm of formation of indicators and logic of their distribution in the structure of scientific and pedagogical workers' posts. The work describes practically obtained results of applying the methodology, analyzes the dynamics of scientific and pedagogical workers' development according to selected indicators, highlights the requirements for its use associated with the specificity of the educational organization's activity. The article reveals a possible adaptation form of KPI methods to University practice which considers specific peculiarities of an educational organization associated with the development priorities, the availability of strategically important non-financial results and characteristics, expressed in the requirements to scientific and pedagogical workers' level of competence and activity.

Keywords: personnel management, key performance indicators (KPIs), scientific and pedagogical workers' efficiency.

Современная система высшего образования характеризуется изменениями экономических и нормативно-правовых условий функционирования: существенным сокращением бюджетного финансирования, переходом на государственный заказ подготовки кадров, введением двухуровневого высшего профессионального образования, внедрением системы зачетных единиц.

Ужесточение нормативных требований к образовательной и иной деятельности вузов, переход на рыночные рельсы функционирования, сложная демографическая ситуация, связанная с ежегодным сокращением количества студентов, приводят к усилению конкуренции на рынке образовательных услуг.

Каждая образовательная организация стремится опережать другие вузы по качеству предоставляемых услуг и удовлетворению запросов потребителей, как в настоящее время, так и в будущем.

В условиях постоянной ограниченности ресурсов и необходимости мобильного реагирования на внешние вызовы вузы вынуждены большое внимание уделять вопросам повышения эффективности деятельности за счет грамотной расстановки приоритетов, оптимального расходования собственных ресурсов, поиска внутренних резервов.

Важнейшим ресурсом стратегического развития образовательной организации высшего образования являются кадры. В своей работе Барбер [1] производит сравнение университета с крупным предприятием, проводя прямую зависимость успешности производства от профессионализма специалистов «...привлечение лучших специалистов в своих областях составляет движущую силу обширной и сложной организации. Профессионализация университетского управления, фактически, является одним из негласных, но важных направлений развития, так как университеты стали крупными предприятиями, понятными и имеющими обязательства перед своими вкладчиками».

Говоря о стартапе университета нового типа и анализируя опыт наиболее успешных вузов мира А.Салми [7] также подчеркивает большое значение кадров в системе стратегического развития вуза, выделяя работу по развитию потенциала преподавательского состава и привлечению наиболее талантливых профессионалов в своей области как ключевой фактор успешного развития образовательной организации.

В настоящее время мы можем увидеть различные способы решения проблемы управления развитием персонала в вузе – от традиционных организационно-распорядительных мер, до инновационных технологий, основанных на различных управленческих концепциях. Одним из удачных, на наш взгляд, вариантов могла бы стать система, основанная на ключевых показателях эффективности деятельности (KPI).

Система KPI (KeyPerformanceIndicators – ключевые показатели производительности (эффективности)) основана на концепции управления по целям, является элементом стратегического планирования развития организации и охватывает основные направления работы с персоналом: планирование, привлечение, мотивацию, стимулирование, оценку.

Основные правила и принципы внедрения KPI разрабатывались в работах Д. Нортона, Р. Каплана, Д. Парментера, Б. Марра, Г.И. Мальцевой, А.К. Ключкова и др.

В своих работах А.К. Ключков особо подчеркивает эффективность данной системы как инструмента управления развитием персонала: «...методика направлена на оценку не только результата, но и того, какими способами он был достигнут, то есть на оценку личностных качеств сотрудника. Система КРІ подразумевает масштабную обратную связь с работником. На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей. Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании» [3].

Внедрение системы ключевых показателей эффективности призвано определить взаимосвязь между стратегическим и операционным уровнем управления, а также между зонами коллективной и индивидуальной ответственности.

Система деятельности образовательной организации не позволяет применить систему КРІ в классическом виде, поскольку ряд ключевых стратегических приоритетов деятельности находится в некоммерческой плоскости и не может быть в полной мере определен финансовыми показателями.

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 изменение 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.

Основываясь на данных принципах, нами был определен порядок формирования показателей КРІ в системе деятельности университета, отражающий процесс формирования, постановки, контроля и анализа достижения целей (рис. 1).



Рис.1. Алгоритм реализации системы КРІ в вузе

Для реализации программы стратегического развития Университета была сформирована система индикаторов, содержащая ключевые показатели результативности (КРІ), эффективности (КРІ) и производственные показатели (РІ). Система включает 100 показателей: по 10 показателей КРІ и КРІ и 80 показателей РІ.

Основные индикаторы стратегического плана развития сгруппированы по категориям: внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (персонала), окружающая среда и сообщество, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников, финансовый результат.

Ключевые показатели эффективности (КРІ) – наиболее важная составляющая системы – включает в себя относительные показатели, характеризующие публикационную активность НПР вуза, учебно-методическую деятельность ППС, финансовые показатели (объем НИОКР и объем доходов из всех источников в расчете на 1 НПР).

Исследуя практику деятельности Нижегородского государственного педагогического университета имени К. Минина, мы видим, что введение системы КРІ позволило установить причинно-следственные связи между целями и показателями деятельности в сознании педагогических работников, удалось осуществить перенос акцентов с системного осмысления факторов конкурентоспособности на инструменты личной эффективности научно-педагогических работников административно-управленческого персонала.

Система КРІ как элемент управления развитием персонала в вузе позволяет связать факторы личностного развития работника с ключевыми показателями развития университета, обеспечивает «рамки роста» и формирует перспективы для каждой категории. Завершающим этапом формирования архитектуры системы КРІ в университете является выстраивание эффективной системы оплаты труда персонала, а именно, формирование переменной части заработной платы с учетом показателей КРІ. В отличие от фиксированной заработной платы (оклада), переменная часть на базе КРІ стимулирует к более качественному выполнению

функциональных обязанностей и ориентирует на выполнение стратегических целей университета, показывая каждому работнику итоговые характеристики его деятельности, стимулирует активность и творческую инициативу.

Предпосылкой полномасштабного введения КРІ в практику университета явилась рейтинговая система оценки деятельности научно-педагогических работников, в рамках которой производилась регулярная ежесеместровая оценка, формировались векторы развития персонала.

Введение показателей КРІ в рейтинговые формы деятельности позволило произвести разделение оценки по должностям, конкретизировать в зависимости от этого виды деятельности и формы представления результатов. Набор индикаторов оценки деятельности персонала университета, указанный в матрицах КРІ, отражает оценку качества реализации профессиональных образовательных программ и соответствует критериям ежегодного комплексного мониторинга эффективности образовательных учреждений.

В настоящее время оценка качества деятельности научно-педагогических работников производится по направлениям учебно-методической и научно-исследовательской деятельности, сетевого взаимодействия. Оценка по критериям КРІ позволяет исключить субъективность суждений об эффективности деятельности научно-педагогических работников, способствует формированию высокопрофессионального состава работников, обеспечивает контроль соответствия занимаемым должностям. Кроме того, своевременное информирование о наличии проблем позволяет руководству вуза принимать необходимые корректирующие и предупреждающие действия.

Необходимо отметить, что показатели оценки являются едиными для всех преподавателей, однако граница пороговых баллов, необходимых для назначения стимулирующей выплаты, дифференцирована по четырем должностным категориям (профессор, доцент, старший преподаватель, преподаватель) с учетом основных видов деятельности.

Нами были сформулированы ряд требований к реализации данной методики в педагогическом вузе, обеспечивающих ее эффективную реализацию:

- показатели должны легко рассчитываться на основании данных, представленных структурными подразделениями и полностью исключать вероятность субъективной оценки;
- каждый из показателей должен быть реально достижим с вероятностью не менее 80 %;
- при определении требований необходимо учитывать зону ответственности и полномочий каждого сотрудника;
- ключевые значения должны быть определены в соответствии с целевыми критериями эффективности образовательных учреждений, количество показателей не должно превышать 5–10 позиций;

– система показателей требует регулярного пересмотра и актуализации с регулярной периодичностью (раз в семестр).

Опыт внедрения методики КРІ позволил выявить определенную динамику и сделать выводы об эффективности ее применения (таблица 1).

Таблица 1

Динамика численности НПР участвующих в рейтинге качества деятельности и прошедших пороговые значения

	Раздел	Название раздела	Кол-во человек		Отклонение	
			2 семестр 2013-2014 уч. г.	1 семестр 2014-2015 уч. г.	чел.	%
НПР	1	Учебно-методическая деятельность	149	160	11	7,4
	2	Научно-инновационная и коммерческая деятельность	89	126	37	41,6
	3	Сетевое взаимодействие	26	47	21	80,8
Заведующий кафедрой	1	Учебно-методическая деятельность	22	23	1	4,5
	2	Научно-инновационная и коммерческая деятельность	12	16	4	33,3
	3	Сетевое взаимодействие	9	15	6	66,7
Приняли участие в рейтинговой оценке деятельности:						
всего			385	380	-5	-1,3
из них преодолели пороги разделов рейтинга			195	228	33	16,9
% получивших стимулирующие выплаты			51	60		18,5

Мы видим, что общее количество научно-педагогических работников, принявших участие в рейтинговой оценке деятельности за 1 семестр 2014-2015 учебного года, по сравнению с оценочным периодом 2 семестра 2013-2014 учебного года сохранялось практически неизменным и составляло 380 человек. Вместе с тем, если посмотреть на численность работников, которые прошли пороговые значения по разделам, то очевидна значительная динамика, наибольший рост отмечается в разделах научно-инновационная и коммерческая деятельность – на 41,6 % и сетевое взаимодействие – на 80,8 %.

По результатам деятельности за 2014 год показатель «Объем НИОКР на одного НПР» по вузу впервые превысил пороговое значение, установленное министерством образования и науки РФ в качестве одного из основных показателей эффективности деятельности образовательных учреждений.

Можно сделать вывод, что внедрение системы КРІ действительно показало свою значимость как механизм управления развитием научно-педагогических работников. Она

обеспечивает не только адекватное достижениям признание деятельности и стимулирование к достижению стратегических целей развития образовательной организации, но и обладает заметной мотивационной составляющей, обеспечивая целенаправленную активность работников.

Формирование системы оплаты труда на основе КРІ позволяет: обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности университета; оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и университета в целом; постоянно ориентировать персонал на достижение требуемых результатов; организовать рациональное управление бюджетом по фонду оплаты труда на основе объективных показателей деятельности.

Список литературы

1. Барбер М. Накануне схода лавины. Высшее образование и грядущая революция // Вопросы образования. – 2013, № 3. – С. 152–229.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 350 с.
3. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – Эксмо, 2010. – 160с.
4. Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса // Университетское управление: практика и анализ. – 2004, № 5-6(33). – С.96-103.
5. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 340 с.
6. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 288 с.
7. Салми Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: уроки для России // Вопросы образования. – 2013. – № 1. – С. 25–68.

Рецензенты:

Кручинина Г.А., д.п.н., профессор, профессор кафедры педагогики и управления образовательными системами ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород.

Шушкин М.А., д.э.н., профессор, профессор кафедры маркетинга Нижегородского филиала ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижний Новгород.