

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ПЕРСОНАЛА В ВУЗЕ

Житкова В.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», Нижний Новгород, e-mail: valeria\_zh@mail.ru

В статье на примере Нижегородского государственного педагогического университета имени Козьмы Минина дается описание системы оценки эффективности деятельности персонала и структурных подразделений, ее принципов и практики применения, дается обоснование оптимальности выбранной системы для оценки и развития персонала вуза и ее эффективности для достижения стратегических целей университета. Система базируется на ключевых показателях эффективности деятельности, адаптирована в соответствии с требованиями к вузам и учитывает основные целевые показатели стратегического плана развития Мининского университета. В статье подробно описаны принципы системы распределения полномочий и взаимодействия центров ответственности, основанные на декомпозиции стратегических целей вуза. Дается описание распределения полномочий при проведении мониторинга достижения целевых показателей системы. Описаны принципы распределения стимулирующих выплат в зависимости от степени достижения целевых показателей при оценке деятельности персонала вуза.

Ключевые слова: стратегическое развитие вуза, мониторинг и оценка деятельности персонала и структурных подразделений вуза, система показателей эффективности и результативности

## SIMULATION OF A CONTROL SYSTEM OF PERSONNEL DEVELOPMENT ON THE BASIS OF KEY PERFORMANCE INDICATORS IN A PEDAGOGICAL UNIVERSITY

Zhitkova V.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, e-mail: valeria\_zh@mail.ru

In the article on the example of Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin describes the structure of the system of evaluating the performance of staff and structural units, its principles and practical application, describes the optimality of the chosen system for the evaluation and development of the university staff and its effectiveness to achieve the strategic objectives of the University. The system is based on key performance indicators, adapted in accordance with the requirements the universities and takes into account the main targets of the strategic plan of development the Minin University. In the article described the principles of power sharing system and interaction of the centers of responsibility, based on the decomposition of the strategic objectives of the university. Article includes description of the distribution of powers in monitoring the achievement of the targets of the system and the principles of the distribution of incentive payments, depending on the degree of achievement of the targets in the evaluation of the university staff.

Keywords: the strategic development of the university, monitoring and evaluation of personnel and structural divisions of the university, the system of indicators of effectiveness and performance

В современных условиях высшие учебные заведения реализуют различные виды деятельности: образовательную, научно-исследовательскую, социально-просветительскую, финансово-экономическую, инновационно-предпринимательскую. В соответствии с этим приоритетным требованием к вузам является оперативность в управлении, принятии решений, адаптации организационной системы к изменениям внешней среды, что в свою очередь делает актуальным проведение постоянного мониторинга и оценки эффективности как всей организационной системы вуза, так и оценки эффективности структурных подразделений и персонала [10]. Основные факторы успешности любой организации: финансовая стабильность, оптимизация внутренних процессов, развитие персонала [16] (рост

профессионализма сотрудников) – для образовательной организации дополняются целями роста качества обучения студентов [11; 14; 15; 20; 21], необходимостью обеспечения качественного входа в профессию и привлечения качественных абитуриентов [3].

Все вышеперечисленные условия обуславливают необходимость организации в вузе высокоэффективной системы управления [19], основанной на сбалансированной системе показателей эффективности, адекватно отражающих скорость и направление движения к целям.

Вопросы теории, методики и практики применения сбалансированной системы показателей для измерения эффективности деятельности персонала и структурных подразделений в организациях рассматривались в работах А. Гершун, Р. Каплан, А.К. Клочкова, Б. Марра, Г.И. Мальцевой, Л.А. Малышевой, Д. Парментера, М.М. Панова и др.

В классическом варианте основу системы таких показателей (сформированных путем предварительного определения цели, или Key Performance Indicators – ключевых показателей эффективности – KPI) составляют финансовые показатели [8; 17; 18]. Поскольку основные цели вуза лежат в некоммерческой плоскости, то для образовательной организации необходима адаптация классической системы при максимальном сохранении классических принципов самой системы. В частности, на объемы экономических (и финансовых) показателей вуза влияют объемы контрольных цифр приема, масштаб взаимодействия со стейкхолдерами, количество обучающихся с полным возмещением затрат на обучение и др. В связи с этим система KPI для вуза, помимо финансово-экономических показателей, должна включать показатели качества образования студентов, абитуриентов, а для педагогического вуза также важна широта охвата аудитории педагогических работников школ, учреждений начального и среднего образования.

Вместе с тем такая система показателей должна учитывать цели и задачи стратегии вуза, интересы персонала вуза и других заинтересованных сторон [6; 23]; охватывать все виды деятельности организации; включать ограниченное количество показателей [22], при условии того, что введение новых, более важных, показателей требует исключения из системы менее значимых показателей.

Для реализации оперативного мониторинга эффективности деятельности вуза, учитывающего требования к эффективности деятельности, устанавливаемые учредителем, и опыт применения показателей эффективности в мировой и российской практике, в Мининском университете была разработана собственная система показателей эффективности и результативности.

Система показателей эффективности и результативности Мининского университета («система КРІ») разработана в соответствии с целями и задачами стратегии развития вуза с учетом соблюдения интересов персонала и необходимости развития [2; 24] и обеспечения роста качества персонала вуза, имеет классическую структуру [17] и состоит из 100 показателей: 10 ключевых показателей результативности, 10 ключевых показателей эффективности, 80 производственных показателей.

Основные задачи, решаемые с помощью показателей системы КРІ Мининского университета:

- оценка достижения стратегических целей Мининского университета;
- мониторинг и контроль реализации стратегии развития Мининского университета;
- создание системы мотивации работников Мининского университета;
- ориентация персонала вуза на достижение приоритетных целей Мининского университета.

Система КРІ Мининского университета строится на следующих принципах:

- прозрачность и измеримость показателей системы КРІ Мининского университета;
- минимальная достаточность совокупности показателей КРІ Мининского университета;
- комплексная характеристика деятельности Мининского университета;
- наличие показателей деятельности, характеризующих краткосрочные и долгосрочные цели вуза;
- непротиворечивость показателей КРІ Мининского университета;
- ориентированность на рост результатов деятельности Мининского университета в образовательной, научной и финансовой сферах с учетом требований Минобрнауки России к показателям эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования [9].

Основные стратегические цели вуза, элементы целевой модели вуза и индикаторы системы целевых показателей вуза сфокусированы на четырех проекциях деятельности вуза: внутренние процессы университета, персонал университета, контингент и стейкхолдеры университета, финансы университета. На основе определения ключевых элементов деятельности вуза (образовательная, научно-исследовательская, международная, финансово-экономическая, сетевая, административно-управленческая, инновационная, хозяйственная) сформирована неформальная трехуровневая иерархическая структура центров ответственности вуза, объединяющая все подразделения университета и тем самым оптимально и эффективно обеспечивающая взаимосвязь стратегических целей вуза, соответствующих им показателей системы КРІ вуза, показателей деятельности структурных подразделений и персонала вуза.

Центром ответственности первого уровня (ректор, президент, ректорат, Ученый совет) устанавливаются, контролируются и корректируются (при необходимости) все стратегические цели и все показатели системы КРІ Мининского университета.

Основным документом является стратегия развития Мининского университета, утвержденная Ученым советом вуза. Контроль достижения целей и выполнения стратегических показателей осуществляется на заседаниях Ученого совета и ректората, а также контролируется через систему приказов, распоряжений и поручений лично ректором. Перечень центров ответственности второго уровня определен основными видами деятельности университета и включает: учебно-методический комплекс, научно-исследовательский комплекс, комплекс сетевого сотрудничества и социального партнерства, административно-управленческий комплекс, комплекс имущественного и хозяйственного обеспечения, финансово-экономический комплекс и комплекс инновационных решений.

Руководитель центра ответственности второго уровня несет ответственность за реализацию стратегии развития университета в пределах зоны непосредственной ответственности и контроля, устанавливает и распределяет ответственность за выполнение показателей и достижение стратегических целей между руководителями центров ответственности третьего уровня, которые в свою очередь:

- формируют перечень мероприятий по выполнению показателей (планы);
- работают над выполнением показателей лично;
- делегируют выполнение показателей одному или нескольким сотрудникам подведомственного структурного подразделения;
- контролируют достижение целей и выполнение показателей на уровне своего центра ответственности и отчитываются перед центром ответственности второго уровня (отчеты);
- формируют предложения по корректировке показателей и мероприятий для центров ответственности первого и второго уровня.

Масштаб выполняемых функций и решаемых задач университета предполагает:

- сотрудничество центров ответственности в рамках зоны контроля одного центра ответственности более высокого уровня при соблюдении иерархической подчиненности центров более низкого уровня центрам ответственности более высокого уровня (вертикальное взаимодействие);
- сотрудничество структурных подразделений (центров ответственности), относящихся к зонам контроля различных центров ответственности более высокого уровня (горизонтальное взаимодействие).

При горизонтальном взаимодействии несколько центров ответственности консолидируют деятельность по достижению общих стратегических показателей вуза при

декомпозиции целей вуза на цели центра ответственности с учетом контролируемых центрами зон ответственности.

При вертикальном взаимодействии структурные подразделения, находящиеся в зоне контроля одного центра ответственности, консолидируют деятельность в направлении достижения стратегических целей и выполнения стратегических показателей с применением декомпозиции целей и целевых показателей и с учетом масштабов и специфики деятельности подразделений.

В многофункциональной структуре взаимодействие между структурными подразделениями реализуется по матричному типу (и по горизонтали, и по вертикали), поскольку в этом случае все структурные подразделения выполняют строго ограниченный набор функций и располагают ограниченным набором информации. В таком случае достижение большинства стратегических целей и выполнение стратегических показателей организации находится в зоне непосредственной ответственности и контроля нескольких центров ответственности.

Наряду с оценкой структурных подразделений в вузе производится оценка персонала университета, учитываемая при принятии управленческих решений.

Показатели системы КРІ Мининского университета группируются по видам деятельности вуза, а также в соответствии с проекциями [1; 4; 7; 25]: внутренние процессы университета, контингент и стейкхолдеры университета, персонал университета, финансы университета. Ответственность за исполнение всех показателей распределяется между центрами ответственности. Из набора показателей, находящихся в ведении каждого центра ответственности (структурного подразделения), руководитель формирует набор показателей для должностей подведомственного подразделения в соответствии с принципами:

- все показатели, находящиеся в зоне ответственности подразделения, должны быть распределены между сотрудниками подразделения (включая руководителя подразделения);
- показатели, делегируемые нескольким сотрудникам, должны измеряться консолидированно (по совокупности выполненных работ).

Оценка выполнения показателей КРІ происходит в специальных таблицах – матрицах КРІ [5], где указываются ключевые показатели КРІ, в соответствии с которыми оценивается работа подразделения или сотрудника в отчетном периоде.

Система КРІ должна основываться на краткосрочных (от 1–3 лет), среднесрочных (с 3–5 лет) и долгосрочных (с 5–10 лет и более) показателях, характеризующих результаты деятельности вуза, закрепленных в стратегии развития вуза и утвержденных приказом ректора университета.

При расчете целевых значений показателей системы КРІ Мининского университета учитываются: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», действующие федеральные и региональные целевые программы, нормативные правовые акты и решения Минобрнауки России, регулирующие деятельность образовательных организаций высшего образования, решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Стратегия развития Мининского университета.

Для расчета фактических значений показателей системы КРІ Мининского университета используются финансовая (бухгалтерская) отчетность вуза в Минобрнауки России, статистическая отчетность вуза, результаты рейтинговой оценки научно-педагогических работников вуза, результаты оценки прочего персонала вуза и структурных подразделений вуза аттестационными и экспертными комиссиями вуза, результаты внешней экспертной оценки деятельности вуза.

Утверждение перечня КРІ производится отдельным приказом по вузу.

Показатели системы КРІ Мининского университета используются при формировании шаблонов эффективных контрактов персонала, при проведении процедур рейтинговых оценок научно-педагогического персонала, могут быть использованы при проведении процедур аттестации персонала, при формировании конкурсных условий для набора персонала.

Актуализация структуры и нормативных значений показателей системы КРІ Мининского университета производится не чаще одного раза в полгода отдельным приказом по вузу после предварительного обсуждения и согласования изменений руководством вуза.

Актуализация размера суммы стимулирующих выплат по результатам выполнения показателей КРІ Мининского университета производится не чаще одного раза в полгода отдельным приказом по вузу после предварительного обсуждения оценки эффективности научно-педагогических работников и структурных подразделений вуза.

Основаниями к внесению изменений в структуру показателей системы КРІ Мининского университета могут быть: корректировка показателей стратегии развития вуза, изменения пороговых показателей эффективности деятельности образовательной организации, устанавливаемых Минобрнауки России, изменения действующих и введение новых федеральных и региональных целевых программ, внесение изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», изменение или принятие новых нормативных правовых актов и решений Минобрнауки России, регулирующих деятельность образовательных организаций высшего образования, решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, а также обоснование необходимости введения в систему показателей, способствующих повышению эффективности реализации

стратегии развития вуза и выведения из системы уже достигнутых показателей либо показателей, недостаточно влияющих на эффективность реализации стратегии развития вуза.

Мониторинг и контроль за исполнением показателей системы КРІ Мининского университета производится в соответствии с законодательством Российской Федерации на основании действующих нормативных правовых актов и внутренних нормативных актов вуза высшим руководством вуза и коллегиальными органами вуза.

Мониторинг и анализ достижения показателей КРІ Мининского университета для научно-педагогических работников проводятся центром менеджмента качества образования по результатам проведения рейтинговой оценки деятельности деканов, заведующих кафедрами и преподавателей вуза. Рейтинговая оценка деятельности научно-педагогических работников проводится один раз в полгода на основании отдельных приказов по вузу.

Мониторинг выполнения Соглашений о полномочиях и ответственности за реализацию КРІ Мининского университета на уровне структурных подразделений и должностных лиц находится в ведении ответственного проректора.

Мониторинг корректности расчетов показателей системы КРІ Мининского университета и обоснованности объемов стимулирующих выплат персоналу вуза проводит управление по финансово-экономическим отношениям не чаще, чем два раза в год, с привлечением членов согласительной комиссии и представителей внутреннего и/или внешнего аудита.

Мониторинг изменений целевых показателей эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования проводится центром стратегического планирования один раз в год по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования Минобрнауки России. На основании проведенного мониторинга вносятся предложения по актуализации системы показателей КРІ Мининского университета.

Процесс достижения стратегических целей и выполнения целевых показателей становится эффективным в условиях применения сбалансированной системы материального и нематериального стимулирования и мотивации персонала [12; 13; 26].

Порядок распределения выплат стимулирующего характера в вузе определяется в соответствии с «Положением об оплате труда работников федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования “Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина”».

Выполнение целевых показателей КРІ в качестве одной из составляющих должностных обязанностей требует выделения части фонда, обеспечивающего введение

дополнительного компонента заработной платы, размер которого зависит от степени достижения стратегических целей вуза.

Размер стимулирующей надбавки для отдельного сотрудника корректируется с учетом итогового нормированного значения фактического выполнения показателей КРІ сотрудника, а также результатов аттестации, экспертной оценки и иного, выраженных в процентах: 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, 80% и более – отличный результат (сотрудник «высокоэффективен»).

Таким образом, организация оценки персонала и структурных подразделений вуза в соответствии с целевыми показателями дает возможность эффективно и сбалансированно решать задачи достижения стратегических целей университета в условиях ограниченности ресурсов и целенаправленно повышать качество персонала вуза с помощью инструментов индивидуальной оценки.

### Список литературы

1. Гершун А. Полный курс по сбалансированной системе показателей [Электронный ресурс] / А. Гершун. – URL: <http://balanced-scorecard.ru/lectures/bsc2> (дата обращения 06.05.2016).
2. Друкер П. Ф. Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. — 704 с.
3. Житкова В.А. Проблемы повышения качества подготовки и востребованности выпускников вузов в условиях модернизации экономики / В.А. Житкова // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2012. – № 15. – С. 257–261.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
5. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
6. Малышева Л.А. Разработка и декомпозиция системы стратегических показателей вуза // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6.; URL: [www.science-education.ru/113-10889](http://www.science-education.ru/113-10889).
7. Мальцева Г.И. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) / Г.И. Мальцева, Р.А. Луговой, Ю.А. Солдатова // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 5–6(33). – С. 96–103.

8. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. А.В. Шаврина / Б. Марр. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 340 с.
9. Методические рекомендации по применению ключевых показателей эффективности и результативности деятельности в Мининском университете / сост. В.А. Житкова, Е.П. Седых, Е.В. Мялкина. – Н. Новгород: Мининский университет, 2015. – 32 с.
10. Михалкина Е.В. Эффективный контракт как институт социально-трудовых отношений в сфере высшего образования / Е.В. Михалкина, В.А. Алешин // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11. № 3. – С. 89–100.
11. Молочников Н.Р., Реутова И.В., Лобовская Т.А. Конкурентоспособность образовательных учреждений: ключевые факторы успеха // Успехи современного естествознания. – 2004. – № 8. – С. 134–135.
12. Мялкина Е.В. Моделирование ключевых показателей эффективности деятельности в образовательной организации высшего образования: опыт Мининского университета: учебно-методическое пособие / Е.В. Мялкина, Е.П. Седых, В.А. Житкова. – Н. Новгород: Мининский университет, 2015. – 68 с.
13. Мялкина Е.В., Седых Е.П., Житкова В.А. Моделирование системы управления развитием персонала на основе показателей КРІ в педагогическом вузе // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 3.; URL: [www.science-education.ru/123-20199](http://www.science-education.ru/123-20199).
14. Мялкина Е.В. Формирование конкурентоспособного специалиста экономического профиля в вузе: автореферат дисс....к.п.н. – Н. Новгород, 2011. – 26 с.
15. Мялкина Е.В. Формирование конкурентоспособного специалиста экономического профиля в вузе: дисс.... к.п.н. – Н. Новгород, 2011. – 186 с.
16. Никишина О.А. Развитие потенциала научно-педагогических работников в условиях проектного университета / О.А. Никишина, С.В. Пепеляева // Современное образование: содержание, технологии, качество: XXI Междунар. науч.-метод. конф.: в 2 т. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015. – Т. 2. – С. 96–98.
17. Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 288 с.
18. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.
19. Салми Д. Как государства добиваются международной конкурентоспособности университетов: Уроки для России / Д. Салми, И.Д. Фруммин // Вопросы образования. – 2013. – № 1. – С. 25–68.
20. Седых Е.П. Моделирование прогностической деятельности в учреждении начального

профессионального образования: дисс.... к.п.н. – Н. Новгород, 2004. – 180 с.

21. Седых Е.П. Стратегическое управление образовательной деятельностью в вузе / Е.П. Седых // European Social Science Journal. – 2013. – № 11–1 (38). – С. 43–48.
22. Сподах Г.Г. Измерение и оценка результативности деятельности университета / Г.Г. Сподах // Российское предпринимательство. – 2005. – № 8 (68). – С. 107–112.
23. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации – Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2006. – 304с.
24. Фёдоров А.А. Три шага к публичной образовательной корпорации / А.А. Фёдоров // Аккредитация в образовании. – 2013. – №7 (67). – С. 26–28.
25. Kaplan R.S. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies / R.S. Kaplan, P.D. Norton. – Boston: Harvard Business School Press, 2006.
26. Bossidy L. Execution: The Discipline of Getting Things Done / L. Bossidy, R. Charan. – Crown Business, 2002.