УДК 004.942, 004.891

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ВУЗА

Дюсекеев К.А., Шиккульский М.И., Шиккульская О.М.

ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет»,
Астрахань, e-mail: abetovich@mail.ru, shikul_m@mail.ru, shikul@mail.ru

Авторами проанализированы действующие в России и Казахстане системы стимулирования сотрудников вуза, сопоставлены применяемые критерии эффективности вузов в России, Казахстане и других странах, обоснована необходимость совершенствования систем стимулирования сотрудников вуза. Показано, что проблеме квалификации кадров и эффективности их работы можно разбить на две взаимосвязанные подзадачи: определение механизма материального стимулирования сотрудников вуза и формирование гибкой динамической системы показателей, адаптируемой к изменяющимся внешним условиям. Для решения первой задачи использован метод системного анализа, второй – методология сбалансированной системы показателей. В результате проведенного исследования разработана стратегическая карта, иерархическая система критериев оценки эффективности деятельности сотрудников вуза. Теоретические разработки будут использованы в модели совершенствования системы дифференцированной оплаты труда в вузе.

Ключевые слова: рейтинг вуза, эффективность вуза, стратегическая карта, система сбалансированных показателей

HIERARCHICAL SYSTEM OF INDICATORS FOR THE ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION STAFF ACTIVITY

Dyusekeev K.A., Shikulskiy M.I., Shikulskaya O.M.

Astrakhan State University, Astrakhan, e-mail: abetovich@mail.ru, shikul_m@mail.ru, shikul@mail.ru

Authors have analysed the stimulation systems of higher education institution staff operating in Russia, Kazakhstan and other countries. The applied criteria of efficiency of higher education institutions in these countries are compared. Need of improvement of systems of stimulation of staff of higher education institution is proved. It is shown that the problem of staff qualification and efficiency of their work can be divided into two interconnected subtasks: definition of the material stimulation mechanism of the higher education institution staff and formation of the flexible dynamic system of indicators adapted to the changing external conditions. For the first task solution the method of the system analysis was used, the second task the methodology of the balanced system of indicators was used. As a result of the made research the strategic map, hierarchical system of criteria for evaluation of efficiency of activity of higher education institution staff are developed. Theoretical developments will be used in model of improvement of system of the differentiated compensation in higher education institution.

Keywords: rating of higher education institution, efficiency of higher education institution, strategic map, system of the balanced indicators

Обострение конкурентной борьбы между образовательными учреждениями обусловлено рядом факторов: возрастающими требованиями со стороны абитуриентов и государства к качеству предоставляемого образования, расширением возможностей абитуриентов в выборе вуза, снижением качества среднего образования, увеличением количества негосударственных вузов и прочими. Для повышения эффективности высшего учебного заведения необходимы значительные финансовые вложения. Рост эффективности вуза и увеличение финансовых вливаний взаимосвязаны и взаимообусловлены: приток финансов зависит от эффективности вуза, а его эффективность, среди прочих факторов, от финансовых возможностей. В связи с этим вопросы эффективности и конкурентоспособности вуза приобретают приоритетное значение.

Качество образовательных услуг в значительной мере зависит от квалификации

и мотивации кадрового состава и материально-технической базы вуза. Однако традиционные подходы в системе стимулирования труда работников вуза не обеспечивают высокие достижения в профессиональной деятельности работника и вуза в целом. Для реального повышения эффективности их деятельности необходим конкретный инструментарий распределения стимулирующих выплат, отвечающего требованиям современных рыночных отношений.

Постановка задачи

Ввиду ограниченности ресурсов вуза необходимо, с одной стороны, снижать затраты, а с другой, вкладывать финансы в деятельность, приносящую прибыль, одна цель противоречит другой. Системы учета затрат позволяют вести учет и измерение показателей, связанных с перераспределением затрат между статьями расхода соответствующих, но они не дают возможность

получения информации о способах достижения целей. Для этого необходимо оценивать такие нематериальные активы, как продвижение на рынок новых образовательных и научно-инновационных технологий, потенциальные возможности, лояльность потребителей услуг, опыт, заинтересованность и гибкость сотрудников вузов. Все это не найдет свое отражение в бухгалтерском балансе. Кроме того, сосредоточение внимания только на финансовых показателях дает картину состояния вуза в прошлом без учета динамики изменения этого состояния и возможности сделать прогноз на будущее. Поэтому требуются нефинансовые показатели, которые позволят оценить перспективы состояния вуза в будущем. Любая модель разработки стратегии может претендовать на полноту только в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся разных сфер деятельности организации. Следовательно, необходимо разработать и использовать систему комплексного учета всех показателей.

Материалы и методы исследования

Одним из важнейших факторов в решении указанной проблемы является подбор профессиональных кадров и организация их деятельности, способствующая росту требуемых показателей. Эта задача состоит из двух взаимосвязанных подзадач: определение механизма материального стимулирования сотрудников вуза и формирование гибкой динамической системы показателей, адаптируемой к изменяющимся внешним условиям. Их решение будет способствовать эффективному распределению ресурсов и поможет им выиграть конкурентную борьбу.

Для решения первой подзадачи необходимо проанализировать существующие системы оплаты труда работников вуза и применяемые механизмы стимулирования с применением методов системного анализа.

Для решения второй задачи целесообразно использовать методологию сбалансированной системы показателей (ССП). Сбалансированная система показателей (ССП) – Balanced Scorecard (BSC) позволяет связать стратегию руководства организации с оперативной деятельностью и стоимостными факторами.

Сценарии использования СПП:

- Разработка и использование стратегических карт в целях стратегического управления.
- Использование целей для оценки деятельности подразделений и должностных лиц.
- Использование целей для оценки эффективности процессов и функций предприятия.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ существующих систем оплаты труда работников вуза и применяемых механизмов стимулирования

Современное состояние стимулирования деятельности работников вуза в основном сводится к мотивации через различного

рода доплаты и выплаты, осуществляемые руководством вуза. Несмотря на обширный список отечественных и зарубежных исследований (В.М. Ананишнев, В.А. Антропов, Н.Н. Богдан, И.А. Бедрачук, Е.Ю. Васильева, Л.И. Гурье, А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.В. Егоров, В.А. Еловигов, Е.Н. Жильцов, Г.С. Жукова, М.А. Лшина, Л.Г. Миляева, О.М. Михалева, О.Н. Римская, Л.В. Рычкова, А.А. Смирнов, Е.Г. Трушкина и др.), в современной науке многие проблемы управления эффективностью труда преподавателей высшей школы пока недостаточно исследованы [1–4].

Для решения второй задачи проанализированы разработанные аккредитационными организациями критерии эффективности вузов в России, Казахстане и за рубежом, а соответствующие им критерии оплаты труда сотрудникам, установленные в различных вузах.

Авторами рассмотрены действующие в России и Казахстане системы оплаты труда сотрудников вузов, проанализированы работы ученых в этой области, сопоставлены применяемые критерии оценки эффективности вузов в России, Казахстане и за рубежом. При сравнении различных систем критериев оценки эффективности вузов и эффективности деятельности сотрудников, критерии были сведены в таблицу [3]. Ввиду громоздкости таблицы не представлена. Данные в таблице сгруппированы по направлениям деятельности вуза (образовательная, научная, международная, поднятие имиджа вуза), представлены критерии, уровни критериев (в пределах республики Казахстан, ближнее зарубежье, дальнее зарубежье и т.п.), указан нормативный балл критерия и страна, которая его использует. Всего проанализировано 44 показателя. Сопоставление различных систем критериев показало: они неоднородны, частично различаются в различных системах. В таком виде учесть все критерии при разработке системы стимулирования сотрудников вуза практически невозможно, хотя это было бы целесообразно.

В целом авторами сделаны следующие выводы:

- существует огромное количество систем показателей вузов. Не все существенные показатели из этих систем учитываются в существующих методах;
- имеет место противоречивость и неустойчивость рейтинговых оценок;
- не учитывается возможность вузов достижения различных показателей;
- отсутствует четкая привязка уровня оплаты труда к результатам профессиональной деятельности.

Обоснована необходимость разработки гибкой системы критериев оценки деятельности преподавателей и динамической модели управления эффективностью труда преподавателей высшей школы на основе этой системы критериев.

Формирование гибкой динамической системы показателей

При формулировании стратегии на основе ССП деятельность организации рассматривается в рамках четырех перспектив: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие. Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает учет баланса между противоречащими друг другу целями. Кроме того, учитывается баланс между значимостью финансовых и нефинансовых показателей. Успех в достижении целей обеспечивается благодаря реализации сбалансированной стратегии. От правильно и понятно сформулированной стратегии может зависеть очень многое в развитии организации. ССП является составной частью системы управления организацией и может являться ее основным ядром.

Выбор ключевых показателей – достаточно ответственный и неоднозначный процесс. Особенно это относится к нефинансовым показателям. Определение нефинансовых показателей достаточно сложно из-за их неоднозначности. Рассмотрение различных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом. Формулирование стратегических целей, подбор показателей и разработка стратегических мероприятий по нескольким перспективам призваны обеспечить всестороннее рассмотрение деятельности компании.

Разработка ССП осуществляется путем выполнения следующих шагов:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- разработка стратегических мероприятий.

Стратегические цели имеют статус решающих и ключевых целей компании. Чтобы спланировать и обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разра-

батываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые, плановые и фактические значения.

На этапе разработки ССП необходимо учитывать, что стратегические цели, а не их показатели составляют ядро сбалансированной системы показателей. Лучшие показатели бесполезны, если положенные в их основу цели не описывают надлежащим образом стратегию, ведущую к устойчивому конкурентному преимуществу.

Стратегические цели описывают планируемые результаты. Каждая стратегическая цель связана с одной из перспектив развития организации.

Выбор наиболее важных целей основывается на следующих критериях:

- Цели должны быть измеримыми.
- На достижение целей можно влиять.
- Цели приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации.

Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Достижение одной цели служит достижению другой и так далее, до главной цели организации. Связи между различными целями ясно видны благодаря причинно-следственной цепи. Те из них, которые не вносят вклада в реализацию главной цели, исключаются из рассмотрения.

Причинно-следственная цепь – удобный инструмент для доведения ССП до нижестоящих организационных уровней. Для графического отображения взаимосвязи стратегических целей и перспектив применяются стратегическую карту.

На основе изложенных принципов авторами разработана стратегическая карта финансирования вуза (рис. 1). Однако система показателей должна быть динамической, их нормативные значения и тренды должны изменяться в зависимости от множества факторов в условиях конкуренции. Необходимо учитывать значимость этих критериев в различные периоды времени. В связи с этим необходимо дальнейшее моделирование системы показателей.

Для учета значимости используемых показателей авторы по результатам проведенного анализа структурировали их в иерархическую систему критериев. Весовые коэффициенты значимости критериев также были структурированы (рис. 2). Отличительной особенностью данной системы являются структурированные весовые показатели. Такой подход облегчает эксперту процесс оценки весовых коэффициентов критериев и повышает точность оценки.

Рис. 1. Стратегическая карта финансирования вуза

Рис. 2. Иерархическая система критериев

Обобщенный показатель качества работы i -го сотрудника (ППС) будет зависеть от выполнения им работы по конкретным критериям и обобщенного весового коэффициента этого критерия [5]:

$$x_i = f(W(w_j), S(s_j), K(k_j)),$$

где k_j – j -й критерий; w_j – весовой коэффициент по j -му критерию; s_j – индикатор выполнения j -го критерия; m – количество критериев; n – количество стимулируемых сотрудников.

$$s_j = \begin{cases} 1, & \text{если удовлетворяет условию } P_j; \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases}$$

Обобщенный весовой коэффициент j -го критерия равен произведению соответствующих весовых коэффициентов каждого уровня l :

$$w_j = \prod_{j=1}^3 w_{jj}.$$

Сумма весовых коэффициентов критериев на каждом уровне должна составлять единицу:

$$W(w_j) = \sum_{j=1}^k w_{jj}.$$

Обобщенный показатель качества работы сотрудника в дальнейшем будет использован авторами в модели совершенствования системы дифференцированной оплаты труда в вузе.

Выводы

В работе обоснована необходимость совершенствования системы стимулирования сотрудников вуза в условиях конкурентной среды, проанализированы действующие в России и Казахстане системы стимулирования сотрудников вуза, работы ученых в этой области, сопоставлены применяемые критерии эффективности вузов в России, Казахстане и других странах. Научной новизной исследования является разработанная авторами стратегическая карта, иерархическая система критериев оценки эффективности деятельности сотрудников вуза со структурированными весовыми показателями.

Список литературы

1. Дюсекеев К.А. Анализ систем стимулирования сотрудников вуза / К.А. Дюсекеев, О.М. Шикунская // Технические науки – от теории к практике. – 2014. – № 40. – С. 28–33.
2. Дюсекеев К.А. Анализ эффективности систем оплаты труда работников вуза в России и Казахстане / К.А. Дюсекеев, О.М. Шикунская // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2014. – № 12. – С. 76–78.
3. Кочеткова Н.Н. Факторный подход к формированию оплаты труда преподавателей высших учебных заведений // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – СПб., 2008. – № 6. – С. 371–374. (0,28 п.л.).
4. Кузубов С.А. Новая система оплаты труда в вузе: состояние и перспективы / С.А. Кузубов, А.В. Ивлёв // Финансовая аналитика: проблемы и перспективы. – 2010. – № 8(32).
5. Тукубаев З.Б. Модель управления качеством образования в вузе / З.Б. Тукубаев, А.А. Умаров Управление большими системами. – Вып. 37. – М.: ИПУ РАН, 2012. – С. 95–144.

References

1. Dyusekeev K.A. Analiz sistem stimulirovaniya sotrudnikov vuza / Dyusekeev K.A., SHikulskaya O.M. / Tekhnicheskije nauki ot teorii k praktike. 2014. no. 40. pp. 28–33.
2. Dyusekeev K.A. Analiz effektivnosti sistem oplaty truda rabotnikov vuza v Rossii i Kazahstane / Dyusekeev K.A., SHikulskaya O.M./Sovremennaya nauka: aktualnye problemy i puti ih resheniya. 2014. no. 12. pp. 76–78.
3. Kochetkova N.N. Faktornyy podhod k formirovaniyu oplaty truda prepodavateley vysshih uchebnyh zavedeniy // Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki. Sankt-Peterburg. 2008. no. 6. pp. 371–374. (0,28 p.l.).
4. Kuzubov S.A. Novaya sistema oplaty truda v vuze: sostoyaniye i perspektivy / Kuzubov S.A., Ivlev A.V. // Finansovaya analitika: problemy i perspektivy. 2010. no. 8(32).
5. Tukubaev Z.B. Model upravleniya kachestvom obrazovaniya v vuze / Tukubaev Z.B., Umarov A.A. Upravlenie bolshimi sistemami. Vypusk 37. M.: IPU RAN, 2012. pp. 95–144.