

# **ТЕХНОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ВУЗА**

М.Р. Зайнуллина

Казанский Государственный Финансово-Экономический Институт,  
г. Казань

Стратегия организации, определение его целей и задач являются привилегией и обязанностью высшего управленческого звена компании, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам предприятия на уровне структурных подразделений. Информационная перегруженность руководства не дает возможности контролировать выполнение стратегических задач персоналом. С другой стороны, отсутствие конкретных стратегических целей у персонала и отсутствие соответствующей системы мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с глобальными целями организации и не имеют возможности ориентироваться в стратегических установках. Такая «дезориентация» зачастую приводит к расходованию ресурсов организации на выполнение второстепенных задач.

Руководству организации необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности (KPI) и система сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний.

Под системой KPI понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату). Система сбалансированных показателей включает KPI, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их

оценки. Данные системы или методики составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности предприятия и направлены на достижение стратегических целей организации [2;24].

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения стратегического успеха компании и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь более «сбалансированный» набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты. Для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценках прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты компании в будущем:

1. Миссия/ видение/ ценности.
2. Стратегии (проблемы и инициативы):
  - Финансовые результаты;
  - Удовлетворенность потребителей;
  - Обучение и развитие;
  - Внутренние бизнес – процессы;
  - Удовлетворенность сотрудников;
  - Окружающая среда и сообщество.
3. Критические факторы успеха.
4. Ключевые показатели результативности (не более 10).
5. Производственные показатели (около 80).
6. Ключевые показатели эффективности (не более 10):
  - Финансовые результаты;
  - Удовлетворенность потребителей;
  - Обучение и развитие;

- Внутренние бизнес – процессы;
- Удовлетворенность сотрудников;
- Окружающая среда и сообщество [3].

Используя технологию разработки KPI по бизнес-процессам, особое внимание следует уделять правильности описания бизнес-процессов, универсальности показателей для каждого уровня, количество KPI в этом случае становится очень большим. Это противоречит основному принципу системы KPI – не перегружать руководство показателями.

Рекомендуемое количество KPI у каждого ответственного:

- 20–24 на общекорпоративном уровне;
- 10–15 на уровне подразделений;
- 7–10 для небольших групп;
- 3–7 на индивидуальном уровне.

Оптимальное число показателей в большей мере определяется ролью данного сотрудника и его положением в компании. Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности на одного пользователя (N) должно составлять  $N = 5 \pm 2$ .

Результатом внедрения KPI должна стать «Консолидированная отчетность значений KPI», в которой указывается: наименование показателя, единица его измерения, формула расчета, значение по состоянию на определенную дату, рейтинг по важности, рекомендации по расчету и использованию, ответственный за ввод фактов по данному KPI [4].

На основании модели, приведенной выше мы предлагаем **модель сбалансированной системы показателей для ВУЗа.**

**1. Миссия:** Сформировать морально-нравственных личностей для эффективной реализации своих способностей в экономике, бизнесе, финансах.

2. **Стратегия** (на выбор): интеграции с другими ВУЗами, или расширения доли рынка, или удержания рыночной ниши.

3. **Ключевые факторы успеха:** а) государственное лицензирование; б) государственная аккредитация; в) востребованность выпускников г) профессорско-преподавательский состав; д) учебники, библиотека, информационные технологии; е) материально-техническая база.

4. **Ключевые показатели результативности:** 1) государственное лицензирование – положительное; 2) государственная аккредитация - положительная; 3) востребованность выпускников – 100%; 4) административно-управленческий персонал – соответствующий занимаемой должности; 5) профессорско-преподавательский состав – сбалансированный по удельным весам штатный и внештатный персонал; 6) инфраструктурный персонал – обеспечивающий связующие функции в управлении; 7) учебники, библиотека, информационные технологии – укомплектованность пропорционально студенческой аудитории; 8) материально-техническая база – укомплектованность пропорционально студенческой аудитории и требования безопасности зданий и сооружений.

#### **5. Производственные показатели:**

1) *Государственное лицензирование* – положительное. Для получения лицензии ВУЗ должен удовлетворять следующим показателям:

- Соответствие строительным нормам и правилам;
- Соответствие санитарным и гигиенических нормам;
- Обеспечение охраны здоровья обучающихся, воспитанников и работников (медицинское обслуживание, лечебно-оздоровительная работа, общественное питание, объекты физической культуры и спорта, общежития, специальные коррекционные занятия, хозяйственно-бытовое и санитарно- гигиеническое обслуживание, помещения социально-бытовой ориентировки, трудовое воспитание, досуг, быт и отдых);

- Оборудование учебных помещений;
- Оснащенность учебного процесса библиотечно-информационными ресурсами;
- Образовательный ценз педагогических работников (доктора наук, кандидаты наук, лица без ученой степени, имеющие почетные звания, лица с высшим профессиональным образованием, лица со средним и начальным профессиональным образованием – мастера производственного обучения, лица со средним профессиональным образованием, лица с начальным профессиональным образованием, лица без профессионального образования);
- Укомплектованность штатов (штатные педагогические работники (без учета внешних), педагогические работники, работающие на условиях штатного совместителя (внешние совместители), педагогические работники, работающие на условиях почасовой оплаты труда);
- Предельная численность контингента обучающихся, воспитанников.

**2) Государственная аккредитация.** Для получения аккредитация ВУЗ должен удовлетворять требованиям Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.

**3) Востребованность выпускников.** Характеризуется следующими показателями: 1. Выпускники, направленные на работу; 2. Заявки на выпускников.

**4) Административно-управленческий персонал** – соответствующий занимаемой должности [1].

**5) Профессорско-преподавательский состав** – сбалансированный по удельным весам штатный и внештатный персонал [1].

**6) Инфраструктурный персонал** – обеспечивающий связующие функции в управлении.

7) *Учебники, библиотека, информационные технологии* – укомплектованность пропорционально студенческой аудитории. ВУЗ должен руководствоваться показателями согласно приказам и распоряжениям Министерства Образования РФ.

8) *Материально-техническая база* – укомплектованность пропорционально студенческой аудитории и требования безопасности зданий и сооружений. При формировании данных показателей необходимо руководствоваться инструкциями и приказами Министерства Образования РФ.

#### **6. Ключевые показатели эффективности:**

-Финансовые результаты: доходность, прибыль, рентабельность.

-Удовлетворенность потребителей: процент студентов устроившихся по специальности.

-Обучение и развитие: соответствие должности административно управленческого персонала, профессорско-преподавательский состава, инфраструктурного персонала.

-Внутренние бизнес-процессы: наличие эффективных информационных потоков между отделами.

-Удовлетворенность сотрудников: предоставление возможности приобретать жилье (общежитие, социальное ипотечное кредитование). Льготные медицинские услуги и предоставление спортивных площадей для занятия спортом.

-Окружающая среда: благотворительная деятельность, пропаганда здорового образа жизни, экологической безопасности.

#### **Список литературы:**

1. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 30 октября 2009 г. N 858 Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные

характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

2. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 228с.

3. Данилин О.: Принципы разработки ключевых показателей эффективности для промышленных предприятий и практика их применения. // «Управление компанией» – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry\\_keyindicators.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/industry_keyindicators.shtml).

4. Логический практикум: Финансовая логистика. Система мотивации на основе КРІ – Режим доступа: [http://www.logis.com.ua/\\_41\\_1320.html](http://www.logis.com.ua/_41_1320.html).