

Оглавление

| | |
|---|---|
| Система ключевых показателей эффективности деятельности | 3 |
| Ожидаемые результаты внедрения системы КПЭ: | 5 |
| Рекомендации по проекту системы ключевых показателей эффективности функциональных и структурных подразделений ВятГУ | 8 |

Система ключевых показателей эффективности деятельности

Определение и закрепление ВУЗом ключевых показателей эффективности деятельности подразделений (далее – КПЭ) – важный инструмент повышения эффективности управления. Система КПЭ позволяет повысить прозрачность управленческой информационной среды за счет появления четких индикаторов эффективности процессов вуза по каждому сотруднику, увязываемых со стратегией и среднесрочными планами работы вуза, с одной стороны, и с системой финансовой и нефинансовой мотивации за выполнение КПЭ, с другой стороны.

При выработке системы КПЭ руководству вуза необходимо четко сформулировать образ будущего вуза, основной синергетический эффект, к которому вуз стремиться в своей стратегической и операционной деятельности.

Стоит отметить, что в предпринимательской практике в основу системы КПЭ закладываются финансово-экономические показатели деятельности организации, прежде всего:

- планируемая выручка,
- планируемая чистая прибыль,
- ожидаемые показатели экономии финансовых ресурсов и т.д.

При этом особенностью системы образования является ее некоммерческий характер и отсутствие нормативных механизмов извлечения и распределения прибыли по результатам деятельности. Тем не менее, экономическая основа деятельности вузов имеет место и представлена в иной, менее явной форме:

- контрольные цифры приема и вытекающий из данного показателя объем бюджетного финансирования программ ВПО,
- привлекаемое вузом целевое финансирование деятельности вуза со стороны государства и работодателей,
- экономические показатели внебюджетной работы и т.д.

При этом перед образовательными учреждениями стоит ряд социальных задач, являющихся целями первого уровня:

- подготовка высококвалифицированных кадров по актуальным для рынка труда направлениям профессиональной деятельности,
- воспитательная работа с молодым поколением граждан, развитие общекультурных и личностных компетенций и т.д.

Поэтому в мировой практике деятельности образовательных учреждений в целях внутренней и внешней оценки эффективности их работы, система КПЭ строится не только в форме финансово-экономических показателей, но и вокруг оценки качества образования, представляемого данным образовательным учреждением. В этом контексте основное внимание уделяется вопросам:

- качества результатов обучения на уровне образовательных программ,
- внутренним гарантиям качества образования (или условиям реализации программ), которые обеспечивает образовательное учреждение на институциональном уровне и на уровне образовательных программ,
- внешним гарантиям качества в форме имеющихся у вуза сертификаций, аккредитаций и аттестаций.

Система КПЭ подразделений университета должна также отражать утвержденную стратегию развития. Отсутствие конкретных целей и задач, а также соответствующей системы оценки и мотивации перед конкретными исполнителями в университете формирует риски не достижения ключевых индикаторов стратегического развития и снижает управленческие возможности руководства вуза по координации среднесрочных программ и проектов и операционной деятельности.

С целью формирования эффективного инструментария регулярного менеджмента вуза, ориентированного на гарантированное достижение стратегических индикаторов и формирующего информационный базис СМКО, рекомендуется учитывать следующие современные подходы в области менеджмента:

1. Управление по целям (МВО – Management by Objectives). При этом под целями понимаются планируемые результаты работы вуза.
2. Система сбалансированных показателей (BSC – BalancedScorecard).

3. Ключевые показатели эффективности деятельности (далее – КПЭ (KPI – Key Performance Indicators)).

Согласно условиям Технического задания проведены работы по разработке рекомендаций по формированию системы КПЭ вуза, которая позволит наполнить процессы принятия управленческих решений на всех уровнях менеджмента адекватной и достаточной информацией, и обеспечить мотивацию персонала в достижении поставленных целей.

Ожидаемые результаты внедрения системы КПЭ:

1. Упрощение формулировки задач руководителями при планировании работ на всех уровнях менеджмента.
2. Формирование прозрачной информационной основы для анализа и контроля результатов труда конкретных сотрудников и структурных подразделений.
3. Снижение рисков субъективизма при оценке достигнутых результатов труда и, как следствие, уменьшение количества конфликтов, связанных с этим.
4. Снижение рисков выполнения подразделениями и сотрудниками побочных работ или бесполезных действий.
5. Формирование эффективного инструмента мотивирования персонала за счет возможностей:
 - четко формулировать цели, выражать их количественно;
 - транслировать их на все уровни управления («дерево показателей и нормативов» становится инструментом согласования стратегического и операционного планов);
 - вести мониторинг результатов (оценивать степень достижения целей);
 - вовремя диагностировать сложные ситуации, требующие управленческого вмешательства (показатели как индикаторы проблем);

- своевременно корректировать цели, тем самым оптимизируя планы (большой разрыв между нормативными и фактическими значениями свидетельствует об ошибках в планировании);
- делегировать полномочия (уровень детализации показателей выявляет степень передачи функций и ответственности), что особенно важно в крупных университетах;
- сравнивать между собой подразделения;
- оценивать уровень менеджмента и эффективность отделов;
- мотивировать сотрудников на достижение результатов;
- объективно оценивать эффективность деятельности работников.

Система КПЭ должна строиться с учетом запросов всех заинтересованных сторон:

1. Студентов – деятельность всех структурно-функциональных подразделений должна быть ориентирована на ключевой результат работы вуза – высокое качество оказываемых образовательных услуг, наиболее полно удовлетворяющих потребности студентов.
2. Менеджмента вуза – в данном случае эффект может быть получен за счет повышения качества процессов, что влияет на снижение непроизводительных затрат вследствие сокращения несоответствий; за счет совершенствования технологии, улучшения организации, управления, повышения уровня информатизации и др.
3. Социальных и иных партнеров, заинтересованных в развитии взаимовыгодных и долгосрочных связей, реализации совместных проектов и т.д.
4. Государства, в том числе:
 - федеральных органов управления образованием, например:
 - Министерства образования и науки – в данном случае система КПЭ должна учитывать требования Минобрнауки к показателям

эффективности деятельности вузов – выполнению показателей КЦП, достижению пороговых показателей, применяемых Минобрнауки при проведении мониторинга эффективности деятельности вузов и т.д.

- Рособрнадзора – в данном случае система КПЭ должна включать индикаторы выполнения требований ФГОС и показателей по типу и виду вуза «университет».
- региональных органов исполнительной власти – целесообразно предусмотреть в стратегии развития вуза и в системе КПЭ плановые показатели социально-экономического развития региона.

Оценить работу вуза сразу с нескольких точек зрения позволяет сбалансированная система показателей. Система сбалансированных показателей позволяет измерить эффективность деятельности вуза в разрезе четырех аспектов:

- финансовый аспект,
- клиентский аспект (или показатели степени удовлетворенности потребителей),
- аспект внутренних процессов,
- аспект обновления и обучения.

Рекомендации по проекту системы ключевых показателей эффективности функциональных и структурных подразделений ВятГУ

Для мониторинга выполнения КПЭ используются внутренние аудиты и система внутренней отчетности. В ФГБОУ ВПО ВятГУ выработаны индикаторы эффективности выполнения ПСР, с закреплением за менеджерами первого уровня. Но в то же время не определены КПЭ для менеджеров второго и третьего уровня и исполнителей.

Области деятельности и структурные подразделения, не охваченные процессами, реализуют не процессную, а функциональную форму управления. Для такого рода подразделений необходимо установить следующие показатели результативности (эффективности):

1. Основной функциональный показатель – % выполнения плана работы.

Вместе с тем, объёмы работы могут значительно различаться в зависимости от различных внешних (неуправляемых) обстоятельств. Для регулирования значения данного показателя используется коэффициент напряжённости. Для этого устанавливается значение нормальной напряжённости выполнения плана (например – 4 заявки, проверки, конкурса, котировки в месяц). Исходя из этого, значение фактического показателя выполнения запросов в случае повышенной напряженности работы увеличивается.

2. Основной временной показатель – % выполненных плана и запросов в соответствии с установленным временем (среднее число дней выполнения запроса, среднее отклонение от запланированных сроков по отчётному периоду).

Учитывается установленный срок выполнения каждого типа запроса. Выполнение работы с сокращением сроков при сохранении требуемого уровня качества приветствуется.

3. Основной показатель качества – % выполненных работ без замечаний и обоснованных жалоб.

Принимается во внимание наличие

недостатков на момент сдачи/выполнения работы, а также факты возвратов после сдачи/выполнения работы, обоснованных жалоб, предписаний, замечаний. Также принимаются во внимание негативные последствия неверно выполненной работы.

Подразделения, для которых целесообразно ввести указанные показатели:

1. Юридический отдел.
2. Отдел документационного обеспечения управления.
3. Отдел кадров.
4. Пресс-служба.
5. 2 отдел.
6. Отдел учета студентов.

Рекомендации:

1. Включить в индикаторы Программы стратегического развития вуза с декомпозицией до уровня КПЭ исполнителей пороговые значения критериев эффективности деятельности вузов Минобрнауки России.
2. Целесообразно предусмотреть в стратегии развития вуза и в системе КПЭ плановые показатели социально-экономического развития региона.
3. Разработать и внедрить документированную процедуру, определяющую процесс проведения внутренних аудитов через запланированные интервалы.
4. Целесообразно организовать единую информационную систему хранения стратегических планов и системы КПЭ и учета выполнения стратегии в форме Интранет-сети вуза, с разноуровневым доступом к системе руководства и сотрудников университета.
5. Наладить механизм использования результатов многочисленных видов анализа для принятия управленческих решений.
6. Разработать ключевые показатели деятельности вуза с их декомпозицией на все уровни и структурные подразделения.
7. Сформировать пул внутренних аудиторов вуза.

8. Усовершенствовать процедуру внутреннего аудита. Перейти от внеплановых к смешанному типу проверок:

- a. формировать и реализовывать план-график обязательных проверок,
- b. продолжить практику внеплановых проверок.

Процесс при этом включает:

- c. владелец процесса – руководитель подразделения по внутреннему аудиту – советник по внутреннему аудиту.
- d. Участники процесса – внутренние штатные аудиторы – с учетом масштабов деятельности вуза не менее 1-2 чел.,
- e. Проектные аудиторы – наиболее профессиональные и объективные сотрудники и ППС.

9. При проведении проверок целесообразно формировать команды экспертов для повышения качества экспертизы и ее объективности из числа штатных аудиторов и проектных аудиторов их смежных подразделений.

Эксперты предположили уровневую систему КПЭ¹:

1. **КПЭ стратегического уровня с горизонтом выполнения 5-7 лет.** Данные показатели отражают интегральную эффективность вуза в разрезе всех направлений деятельности с учетом утвержденной стратегии развития.
2. **Среднесрочные и операционные КПЭ с горизонтом планирования 1-3 года.** Данные показатели отражают эффективность реализации вузом процессов деятельности.

Перечень показателей можно дополнять и уточнять с учетом приоритетов развития вуза в тот или иной период.

¹ Отчет о результатах управленческого аудита и рекомендации по развитию системы менеджмента качества образования ФГБОУ ВПО «Вятский государственный университет»