

Митина Ольга Васильевна, Бедрачук Илья Александрович

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Владивосток, Россия*

Применение системы показателей оценки результатов деятельности в системе оплаты труда для достижения стратегических целей вуза

Рассматриваются вопросы применения показателей оценки результатов деятельности работников, структурных подразделений и университета в целом в системе оплаты труда работников Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

Ключевые слова и словосочетания: *оплата труда, система премирования, стратегические цели вуза, показатели премирования, результаты деятельности работников и подразделений.*

На современном этапе российская государственная политика управления образованием переориентируется с управления ресурсами или затратами на управление результатами: бюджетное финансирование, мониторинг и оценка деятельности государственных учреждений осуществляются по достигнутому «конечному общественнозначимому результату». Постановка задач по достижению данного общественнозначимого результата и стратегических целей университета, а также по выполнению показателей оценки вузов, устанавливаемых Минобрнауки России, обусловила необходимость создания во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) системы оплаты труда с использованием элементов премирования по показателям оценки результатов деятельности работников, структурных подразделений и университета в целом.

Применение показателей оценки результатов деятельности работников в системе оплаты труда вуза необходимо также с учетом требований действующего законодательства по системам оплаты труда в федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждениях. Так, размеры и условия осуществления выплат стимулирующего характера в данных учреждениях могут устанавливаться только с учетом разрабатываемых в учреждении показателей и критериев оценки эффективности труда работников [3, 4].

Система премирования есть метод использования выплат стимулирующего характера, которым в процессе введения новых систем оплаты

труда уделяется повышенное внимание органов государственной власти, поскольку применение гибких инструментов стимулирования работников федеральных бюджетных учреждений должно повысить качество и результативность работы самого учреждения и достичь его стратегических целей [1].

Применение системы премирования с использованием показателей оценки результатов деятельности работников, структурных подразделений и университета в целом влияет и на достижение показателей программы стратегического развития университета, которые во многом являются ключевыми показателями конечного общественнозначимого результата деятельности вуза. Кроме того, по мнению авторов, данная система является мощным инструментом в руках руководителя любого уровня по достижению целей и решению поставленных задач.

Фонд премирования по показателям оценки результатов деятельности должен решать задачи стимулирования работников к достижению стратегических целей университета и повышению качества оказываемых университетом услуг. При этом система премирования должна считаться эффективной, если в ней учитывают как индивидуальный, так и коллективный результат деятельности работников. Другими словами, система вознаграждения за труд включает в себя три составляющие результата:

- индивидуальные,
- командные,
- организации.

Выбор критериев и показателей премирования – неотъемлемый элемент системы стимулирования. Под критериями понимаются признак или сумма признаков, на основании которых может быть сделан вывод о том, обеспечивает ли работник или структурное подразделение результат деятельности, удовлетворяющий определенным требованиям. Ряд авторов определяют критерий как «показатель, признак, на основании которого формируется оценка качества экономического объекта, процесса, мерило такой оценки» и считают критерии и показатели тождественно равными [5]. Однако мы придерживаемся другого мнения и считаем, что критерий – это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. Он выступает выражением цели многогранного процесса менеджмента. При этом в практической деятельности целесообразно использовать не сами критерии, а построенную на их основе систему показателей, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса. Оценка результатов деятельности работников, подразделений и университета в целом следует осуществлять с использованием критериев, каждый из которых должен раскрываться через комплекс показателей.

По нашему мнению, оценка по критериям, как правило, субъективна. Объективную количественную оценку можно получить только с помощью показателей, что является предпосылкой практического использования оценки результатов деятельности. Показатели оценки результатов деятельности работников университета должны соответствовать принципам научности, системности, результативности и эффективности внутривузовского управления. Таким образом, качественная сторона системы стимулирования по результатам работы находит своё выражение в критериях, а количественная – в показателях. Далее мы будем рассматривать именно систему показателей, а не критериев, которые могут применяться для оценки результатов деятельности и для определения размера фондов премирования по результатам работы структурных подразделений и университета в целом размера премиальных выплат по результатам работы для каждого конкретного работника.

В соответствии с выбранной системой премирования по результатам работы и выделенными тремя составляющими результата во ВГУЭС применяют три вида премиальных выплат:

- премии по индивидуальным результатам работы;
- премии по результатам работы структурного подразделения;
- премии по результатам работы университета.

Под каждый вид выплат необходимо сформировать собственную систему объективных и при этом гибких показателей премирования работников, подразделений и университета в целом. Применяемые во ВГУЭС показатели, субъекты и объекты оценки, а также периоды проведения оценки приведены в табл. 1.

Показатели оценки индивидуальных результатов работы применяются для выплаты ежемесячных премий по индивидуальным результатам работы работников. Данные показатели могут характеризовать качество и своевременность выполнения функциональных обязанностей, закреплённых в должностных инструкциях работников. При этом стоит выделить несколько групп работников университета, для которых подходы к набору показателей могут быть различными. Например, для основного персонала вуза (профессорско-преподавательский состав и научные работники) могут применяться как процессные показатели, так и показатели конечного результата, связанные с образовательной и научной деятельностью. При этом доля процессных показателей может быть незначительной. Вообще, по мнению авторов, для премирования работников необходимо устанавливать не более пяти показателей. Для работников, обеспечивающих основную деятельность структурных подразделений университета, показатели премирования по индивидуальным результатам будут в основном процессные.

Таблица 1

**Система показателей оценки результатов деятельности,
применяемая во ВГУЭС**

Показатели	Объект оценки	Субъект оценки	Периоды оценки
Показатели оценки индивидуальных результатов работы	Работники, не являющиеся руководителями	Руководитель структурного подразделения	Ежемесячно
	Руководитель структурного подразделения	Руководитель высшего структурного подразделения	
	Руководитель структурного подразделения, подчиняющегося ректору или проректорам	Ректор и проректоры	
	Проректоры	Ректор	Ежеквартально
Показатели оценки результатов работы структурных подразделений	Структурное подразделение, подчиняющееся ректору или проректорам	Ректор и проректоры	Ежеквартально, по полугодиям или за год (учебный или календарный)
Показатели оценки результатов работы университета	Ректор	Минобрнауки России	Ежеквартально
	Проректоры	Ректор	По полугодиям

Примерами таких процессных показателей могут быть:

- отсутствие случаев несвоевременного или некачественного выполнения технологических операций работником;
- отсутствие случаев несвоевременного предоставления отчетности внешним и внутренним пользователям;
- доля документов, оформленных без ошибок, в общем объеме документации и т.д.

Отдельные вспомогательные подразделения университета, созданные в целях привлечения средств от приносящей доход деятельности, могут иметь в показателях премирования некоторых работников финансовые показатели конечного результата – объем доходов, привлеченных работником от осуществления соответствующей деятельности. При этом размер его премии может определяться в процентах от полученных доходов. Такими структурными подразделениями университета являются управление спортивных сооружений, центр дополнительного образования «Академия профессионального роста», учебно-методический центр безопасности дорожного движения, отделение подготовки переводчиков и др. При установлении целевых значений показателей премирования для данных

работников может применяться прогрессивная шкала: с ростом полученных доходов размер премии увеличивается в еще большем размере.

В таблице 2 приведен пример определения размера премии по индивидуальным результатам работы по показателю «Выполнение финансового плана по доходам от деятельности структурного подразделения» для управляющего спортивного комплекса «Чемпион».

Таблица 2

Определение размера премии по индивидуальным результатам работы по показателю «Выполнение финансового плана по доходам от деятельности структурного подразделения»

Показатель	Единица измерения	Базовый размер премии, руб.	Целевое значение, %	Фактический размер премии, руб.
Выполнение финансового плана по доходам от деятельности структурного подразделения	%	10 000	до 50	не премируется
			от 50 до 90	5 000
			от 90 до 100	10 000
			от 100 до 120	15 000
			от 120 до 150	20 000
			свыше 150	30 000

Для проректоров университета целесообразно использовать процессные и результатные показатели с поквартальной оценкой индивидуальных результатов.

Показатели оценки результатов работы структурного подразделения применяются для определения размеров фонда премирования, выделяемого подразделению. При этом оценка результатов работы подразделения может осуществляться по результатам работы за квартал, полугодие или за год, в зависимости от специфики деятельности структурного подразделения. Так, например, обеспечивающие подразделения оцениваются ежеквартально, а основные учебные и научные подразделения – раз в семестр или по итогам учебного года. Фонд премирования подразделения зависит от того, насколько подразделение в целом выполнило те или иные показатели, которые установлены ректоратом в соответствии с планами работы структурных подразделений и стратегией университета. Оценка работы структурного подразделения повышает мотивацию работников к достижению командного коллективного результата. Каждый работник должен быть заинтересован в выполнении показателей работы структурного подразделения. Следовательно, и показатели оценки результатов работы подразделения должны формулироваться таким образом, чтобы каждый работник понимал свой вклад в достижение данного показателя. В отличие от показателей премирования по индивидуальным результатам работы показатели премирования по результатам работы структурных подразделений в большей части должны являться результатными, а не процесс-

ными, даже для обеспечивающих подразделений. Также целесообразно устанавливать структурным подразделениям количественные показатели и целевые значения с пропорциональными или линейными и нелинейными прогрессивными шкалами.

Показатели премирования по результатам работы университета являются показателями конечного общественно-значимого результата, устанавливаются Минобрнауки России и напрямую влияют на размер премии ректору вуза. При определении размера премии ректору Минобрнауки России разработаны условия по депремированию с учетом итогов учебной, научной, финансово-хозяйственной деятельности учреждения и исполнительской дисциплины.

Группы показателей оценки результатов работы университета, устанавливаемых Минобрнауки России, включают в себя:

- качество образования;
- социальную защищенность обучающихся;
- научный потенциал;
- международную деятельность;
- кадровый потенциал
- финансовое обеспечение и развитие имущественного комплекса [6].

Выполнение показателей оценки результатов работы университета напрямую должны влиять на размеры премий не только ректора, но и проректоров университета, поскольку каждый из них обеспечивает результаты по той или иной группе показателей оценки результатов работы университета. Систему оценки по данным показателям целесообразно использовать 2 раза в год, так как достижение данных показателей является долгосрочным.

Косвенно показатели работы университета могут влиять и на премирование всех работников университета. Надо понимать, что каждый из работников университета тоже должен осознавать свой вклад в достижение конечных результатных показателей университета. Например, в случае если в качестве показателя премирования по результатам работы университета для всех работников был установлен финансовый показатель «Прирост денежных средств университета, полученных от приносящей доход деятельности» в размере не менее 20%, то при его выполнении каждый работник университета мог бы рассчитывать на определенную премию по результатам работы университета.

Анализ результатов применения системы показателей премирования за последние два года позволил определить, как работает данная система и каких результатов добился университет в этом направлении. В целом отметим, что реализация принципов системы премирования с учетом представленных видов результатов позволила ВГУЭС решить определен-

ные задачи и достичь некоторых результатов, направленных на развитие университета, а также реализовать часть стратегических направлений.

Например, применение такого процессного показателя премирования структурных подразделений, как «Выполнение плана по созданию и утверждению стандартов университета по направлениям деятельности структурного подразделения», позволило пополнить нормативную базу университета положениями, регламентами и инструкциями. Введение показателей, связанных с содержанием сайтов и электронных страниц структурных подразделений университета, позволило достичь существенного прогресса в этом процессе. Применение прогрессивной шкалы для определения размеров премирования по индивидуальным результатам работникам доходобразующих подразделений также положительно сказалось на увеличении доходов университета от деятельности данных подразделений.

В процессе анализа применения системы показателей премирования также была выделена классификация показателей оценки результатов деятельности, элементы которой приведены в табл. 3.

Таблица 3

**Классификация показателей оценки результатов деятельности,
применяемых во ВГУЭС [2]**

Классификация	Элементы классификации
По уровням результата	– показатели конечного результата; – показатели процессов и промежуточного результата
По способу измерения	– количественные показатели; – качественные показатели
По динамике результатов	– статические показатели; – динамические показатели
По области применения	– универсальные показатели; – специфические показатели
По частоте оценки	– 1 раз в месяц; – 1 раз в квартал; – 1 раз в полугодие; – 1 раз в год
По срокам применения	– разовые показатели; – временные показатели; – постоянные показатели

Так, показатели конечного результата характеризуют основные направления деятельности университета в целом и напрямую влияют на достижение стратегических целей университета. Показатели процессов и непосредственного результата характеризуют выполнение работником или структурным подразделением основных функций и вводятся для характеристики интенсивности работы.

Среди показателей, сгруппированных по способу измерения, количественные показатели являются показателями, имеющими количественные единицы измерения (шт., чел., проценты, печатные листы, руб. и т.д.). При этом качественные показатели определяют фактическое наличие или отсутствие того или иного достижения или результата деятельности.

По области применения показатели оценки результатов деятельности структурных подразделений можно разделить на универсальные и специфические. Специфические показатели присущи только конкретному структурному подразделению. Универсальные могут использоваться практически для всех структурных подразделений.

Проводя детальный анализ применения системы показателей, было выявлено, что отдельными руководителями данная система не применяется, что, во-первых, является нарушением законодательства, а, во-вторых, лишает руководителя достаточно мощного инструмента по достижению тех или иных поставленных задач и результатов. Кроме того, проведенный аудит применения системы показателей премирования позволил выделить определенные недостатки в использовании данной системы руководителями, а именно:

- 1) в отдельных случаях показатели премирования подразделений формулируются без привязки их к планам работы и стратегии университета;
- 2) показатели оценки результатов деятельности структурных подразделений, которые должны быть в основном результатными, в 70% случаях являются процессными;
- 3) в ряде случаев устанавливается слишком много показателей (более 7 – 10);
- 4) показатели не всегда являются объективно измеримыми, а источник информации о фактических значениях неочевиден;
- 5) применяются показатели премирования, выполнение которых не зависит от подразделения или работника.

Проводя анализ применяемых показателей, сформулируем основные требования к показателям.

Так, по нашему мнению, показатели должны:

- быть ориентированы на достижение стратегических целей университета или структурных подразделений;
- относиться к зоне ответственности работника или структурного подразделения;
- быть ориентированы на оценку результатов деятельности за определенный период;
- быть полезны для анализа и совершенствования процессов, за которые подразделение несет ответственность;
- быть ориентированы на удовлетворение запросов заинтересованных сторон (заказчиков, внутренних и внешних клиентов и т.д.);

– быть легко измеримы и не требовать значительных ресурсных затрат для получения информации о фактических значениях.

Также определим, что показатель оценки результатов деятельности, используемый для премирования, считается установленным, если он содержит в себе определенный комплекс элементов. Составляющие элементы показателей премирования приведены на рис. 1.



Рис. 1. Составляющие элементы показателя премирования

Таким образом, если в показателе премирования отсутствует хотя бы один элемент из шести представленных, то его нельзя применять в системе премирования.

Подводя итог, отметим что, система премирования по показателям оценки результатов деятельности, включающая в себя три составляющих результата, является современным гибким инструментом для достижения поставленных целей и решения задач. Несмотря на вышеуказанные трудности и проблемы, в целом по ряду руководителей систему применения показателей можно оценить достаточно положительно. Руководители, заинтересованные в этом, применяют и будут применять данную систему. Мотивированные и заинтересованные руководители, правильно ставящие задачи и нацеленные своей деятельностью и деятельностью своих подчиненных на получение результата и выполнение показателей университета и Программы стратегического развития, в целом довольны существующей системой премирования работников и имеют определенные успехи в данном вопросе. Соответственно работающая система премирования в целом во ВГУЭС, показывающая результаты и успешное применение ее рядом руководителей, говорит об ее эффективности.

1. Бедрачук И.А. Об оплате труда в вузах / И.А. Бедрачук, Ю.В. Рожков // Сибирская финансовая школа. – 2009. – № 3. – С. 108 – 113.

2. Митина О.В. Разнообразие подходов к материальному стимулированию персонала с целью повышения результативности деятельности вуза / О.В. Митина, И.А. Бедрачук // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 4 (80). – С. 64 – 72.

3. О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений: Постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. №583.

4. Об утверждении Перечня видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях: Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 декабря 2007 г. №818.

5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 469 с.

6. Стулов В.И. О формировании системы стимулирования и оценки эффективности деятельности подведомственных Рособразованию учреждений / В.И. Стулов // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 4. – С. 57 – 61.