

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование оценки результатов труда в образовательной
организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

(подпись) О.В. Кружкова

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Каткова Татьяна Владимировна
студент группы БМ-41, 4 курса,
очного отделения,
направление «38.03.03
Управление персоналом» -

(подпись)

Нормоконтролер

(подпись) Н.Ю. Ортюкова

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:
Симонова И.А.,
Канд. филос. наук,
доцент кафедры ФиА

(подпись)

Екатеринбург 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА В ФГБОУ ВО «УРГПУ»	6
1.1. Общая характеристика деятельности ФГБОУ ВО «УрГПУ».....	6
1.2. Анализ состояния системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрГПУ».....	12
1.3. Анализ проблем оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ».....	18
Выводы по 1 главе.....	27
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА В ФГБОУ ВО «УРГПУ»	29
3.1. Описание мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ».....	29
3.2. Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ».....	36
3.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ».....	39
Выводы по 2 главе.....	40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	47
ПРИЛОЖЕНИЯ	50

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой результатов деятельности персонала на предприятиях различных отраслей, обусловлена интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится определяющим фактором конкурентоспособности любого предприятия. В связи с этим важным является поиск новых путей ее улучшения. Для этого предназначена система оценки персонала, которая определяет то, насколько сотрудники успешны и насколько эффективно выполняют свои профессиональные обязанности.

Результаты труда является одним из инструментов управленческого учета и составной частью оценки достигнутого уровня и анализа эффективности использования средств на оплату труда и, следовательно, выявления влияния на обобщающие показатели производства, такие как, затраты на производство, объем продаж, прибыль. Существует множество методик, стандартных и нестандартных, которые помогают оценить отдельные параметры деятельности персонала организации. Но максимально полный и достоверный объем информации может предоставить только комплексная система оценки персонала.

Тема «Совершенствование оценки результатов труда персонала» *актуальна* для ФГБОУ ВО «УрГПУ», т.к. некоторые мероприятия, связанные с оценкой результативности деятельности на данный момент только внедряются в университете, в связи с требованиями законодательства. Сейчас большое внимание уделяется оценке эффективности ВУЗов, в 2017 году прекращены лицензии 4 образовательных организаций, во многих организациях была приостановлена либо прекращена государственная аккредитация. Эффективность деятельности ВУЗов во многом определяется исходя из эффективности деятельности преподавателей, а значит, оценка

результатов труда является важным условием жизнедеятельности Университета.

Вопросы оценки результатов трудовой деятельности исследованы достаточно широко. Этим вопросам посвящены работы А.Л. Жукова, П.В. Журавлева, А.Д. Зайкина, А.Я. Кибанова, И.А. Полякова, К.С. Ремизова, В.А. Столяровой, Н.В. Ясаковой, Р.А. Яковлева и др.

Проблема исследования заключается в отсутствии системности и согласования мероприятий по оценке результатов труда персонала в ФГБОУ ВО «УрГПУ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка планов мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда основного персонала в ФГБОУ ВО «УрГПУ».

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы оценки результатов труда персонала;
2. Провести анализ системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрГПУ»;
3. Выявить проблемы в оценке результатов труда основного персонала;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию оценки результатов труда, опираясь на результаты анализа системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрГПУ», изученные теоретические материалы и нормативно-правовую документацию.

Объектом исследования является оценка результатов труда персонала.

Предметом исследования Выпускной квалификационной работы является совершенствование оценки результатов труда персонала в ФГБОУ ВО «УрГПУ».

При написании выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования как анализ правовой, экономической и методической литературы, нормативной документации. Для выявления

недостатков в оценке результатов труда персонала был применен метод интервью.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА В ФГБОУ ВО «УрГПУ»

1.1 Общая характеристика деятельности ФГБОУ ВО «УрГПУ»

Название: «Уральский государственный педагогический университет».

Организационно-правовая форма: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение.

Тип образовательного учреждения: образовательное учреждение высшего образования.

Вид образовательного учреждения: университет.

Юридический адрес: 620017, Свердловская область, г. Екатеринбург, проспект Космонавтов, д. 26.

«УрГПУ» – один из старейших ВУЗов Урала – был основан 25 августа 1930 года. Университет является одним из ведущих педагогических ВУЗов Российской Федерации, лучшим педагогическим вузом Уральского федерального округа. В настоящее время «УрГПУ» — основной поставщик педагогических кадров для Свердловской области, а по отдельным педагогическим специальностям — и для Уральского региона [29].

За свою многолетнюю историю «УрГПУ» подготовил свыше 100 тысяч специалистов высшей квалификации. В числе его выпускников и сегодняшних студентов — герои России, победители ежегодных российских и региональных конкурсов «Учитель года», общественные деятели, мастера спорта международного класса, заслуженные мастера спорта, чемпионы мира и Европы, Олимпийских игр, солисты ведущих театров России, руководители и активные деятели общественных организаций и объединений.

Миссия «УрГПУ» – воспитание и развитие социально и профессионально компетентной личности, подготовка творчески мыслящих специалистов, способных пополнить и повысить интеллектуальный потенциал России на основе оптимального сочетания фундаментального

университетского образования и практикоориентированной профильной подготовки с учетом требований времени.

В «УрГПУ» существует стратегия развития на 2010– 2020 г., которой установлена главная стратегическая цель – лидерство «УрГПУ» в инновационном развитии педагогического образования в УрФО.

Так же установлена программа развития на 2016 – 2020 г., главная цель которой – повышение конкурентоспособности университета в области образования, исследований и разработок, его становление в качестве одного из ведущих российских образовательных центров.

Деятельность университета включает широкий спектр образовательных услуг довузовского, вузовского, послевузовского образования.

«УрГПУ» осуществляет образовательную деятельность по 186 образовательным программам высшего образования, в том числе по 100 направлениям подготовки бакалавров, 59 направлениям подготовки магистратов, 27 направлениям подготовки кадров высшей квалификации (аспирантура). В целом это составляет 31 укрупненную группу специальностей и направлений подготовки.

Образовательные услуги оказываются, как за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета (бюджет), так и по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц (внебюджет). Динамика количества обучающихся на период 2015/2017 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Численность обучающихся

	На 01.03.15	На 01.03.16	На 01.03.17
Бюджет	4719	4654	5036
Внебюджет	7733	6993	6727
Всего	12452	11647	11763
Аспиранты (3 уровень ВО)	224	191	109

Исходя из данных табл. 1, можно отметить, что в 2015/2016 учебном году значительно сократилось количество внебюджетных мест, а в 2016/2017 году увеличилось количество бюджетных мест, что делает ВУЗ более «привлекательным» для абитуриентов. В целом, общее количество студентов за последний год увеличилось. Стоит отметить, что в течение трех лет количество аспирантов сокращается.

Так же в «УрГПУ» реализуются программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации. В 2016/2017 году реализовано 193 программы, это на 76 больше, чем в 2015/2016 году. Обучено 6110 слушателей. Ежегодно университет проводит исследование удовлетворенности слушателей, который показывает, что большинство из них (в среднем, более 90%) удовлетворены качеством и организацией обучения.

ВУЗ активно взаимодействует с органами власти, образовательными и другими организациями. Динамика количества договоров и соглашений о сотрудничестве за 2015-2017 гг. представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Взаимодействие с органами власти и другими организациями

	На 01.04.15	На 01.04.16	На 01.04.17
Количество Договоров/соглашений с органами власти и другими организациями о сотрудничестве и взаимодействии по различным направлениям деятельности	24	37	40
Количество договоров в сфере международного сотрудничества	26	31	36
Количество договоров с образовательными и другими организациями по образовательной деятельности	378	400	486
Всего	428	468	562

Можно отметить, что количество заключенных договоров за период 2015-2017 гг. увеличилось на 134, что составляет 31,3%.

За 2016 год в «УрГПУ» были разработаны, утверждены и внедрены сетевые формы реализации основных профессиональных образовательных программ: 4 договора на международном уровне, 7 – на федеральном и 25 – на региональном.

Финансовое состояние вуза характеризуется как динамично развивающиеся, устойчивое, позволяющее вести образовательную деятельность на современном уровне, обеспечивать учебно-материальную базу университета. Консолидированный бюджет вуза в 2016 году составил 957,2 млн. руб., это превысило показатель 2015 года на 2% [1, с. 4].

Структура доходов и расходов ВУЗа в 2016 году представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Структура доходов и расходов «УрГПУ»

Источники поступления/расходования средств	Субсидия на выполнение государственного задания (руб.)	Субсидия на иные цели (руб.)	Внебюджетные средства (руб.)	Бюджетные средства на выполнение публичных обязательств (руб.)	Итого (руб.)
Поступления от оказания услуг			505 823,89		
Прочие доходы			3 069, 13		
Поступления всего	328 711,10	119 552,60	508 893,02	23 739,30	980 896,02
Заработная плата, прочие выплаты с начислением на выплаты по оплате труда	261 070,53	11,61	397 294,68		
Коммунальные услуги	18 461,38		19 690,54		
Основные средства и материальные запасы	9 119,73	8 101,50	29 160,11		

Услуги по содержанию имущества	3 639,60		18 200,92		
Пособия по социальной помощи населению		87,05	402,36	23 739,30	
Прочие расходы, в т.ч. налоги (земельный, имущественный)	16 617,84		2 111,20		
Стипендиальное обеспечение		110 752,27			
Прочие затраты	10 528,76	572, 69	44 937,19		
Расходы всего	320 437,84	119 525,17	511 797,00	23 739,30	975 499,31

«УрГПУ» располагает 4 учебно-лабораторными корпусами, спортивным комплексом и 4 общежитиями общей площадью 72 149 м², предоставленных на праве оперативного управления. Помимо общего аудиторного фонда «УрГПУ» располагает специализированными помещениями: учебными лабораториями, технологическими мастерскими с лаборантскими кабинетами, кабинетами методики преподавания, учебно-вспомогательными помещениями и учебными базами [29].

По состоянию на начало 2017 года в ВУЗе эксплуатируется 1452 единицы компьютерной техники. Стационарным проекционным оборудованием оснащены 59 учебных аудиторий, 25 из них оборудованы интерактивными досками. Всего в университете эксплуатируется 117 мультимедийных проекторов. В учебном процессе задействовано 700 устройств в 40 компьютерных классах. Парк компьютерной техники в течение 2016/2017 учебного года обновлён на 11 единиц [29].

Общее руководство Университетом осуществляет выборный представительный орган – Ученый Совет, в состав которого входят ректор (председатель Ученого Совета), проректоры, директора институтов, деканы факультетов и другие члены, избираемые Конференцией Университета (62 человека). Непосредственное управление «УрГПУ» осуществляется

ректором. В состав ВУЗа в качестве учебных структурных подразделений входят 11 институтов, 7 – самостоятельных факультетов и 48 кафедр. Управленческую структуру университета составляют 14 управлений (рис. 1). В целом, организационная структура университета является линейно-функциональной. Она жестко структурирована, что характерно для государственных организаций.



Рисунок 1- Производственная структура «УрГПУ»

Таким образом, можно сделать вывод, что «УрГПУ» осуществляет свою деятельность в соответствии со стратегией развития и миссией. В целом, показатели за 2016/2017 учебный год превышают показатели предыдущих лет. Университет является стабильной, динамично развивающейся организацией.

1.1 Анализ системы управления персоналом в ФГБОУ ВО «УрГПУ»

В «УрГПУ» основные функции управления персоналом возложены на Управление кадровой политики.

Численность персонала в университете определяется в зависимости от учебных планов. Это обусловлено тем, что численность занятых в образовательных учреждениях регламентируется как отраслевым законодательством, так и законодательством о труде.

Динамика численности основного персонала – профессорско-педагогического состава (ППС) – за период 2014-2017 гг. представлена в табл. 4.

Таблица 4 – Динамика численности ППС

	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Основные работники	469	426	437
Работники на условиях внутривузовского совместительства	326	212	246
Работники на условиях внешнего совместительства	19	20	38
Общая численность	814	658	721

Можно отметить, что растет количество работников на условиях внешнего совместительства. Общая численность ППС резко сократилась в 2015 году (на 19%), но затем, вновь возросла (на 9,6%).

Описания работы содержатся в должностных инструкциях. В «УрГПУ» утверждены должностные инструкции по основным должностям: профессора, преподавателя, заведующего кафедрой, доцента, директора института, декана факультета, ассистента.

Требования к кандидатам на должности вспомогательного и прочего персонала определяется отделом кадров. Требования к основному персоналу (профессорско-преподавательский состав – ППС) закреплены в «Инструкции о порядке проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу». Также, «Положение о выборах заведующего кафедрой» содержит требования к заведующим кафедрами.

Основной персонал в «УрГПУ» привлекается как из внешней среды, так и из внутренней. ППС проходит конкурс, управленческий персонал – выборы. Вспомогательный и прочий персонал привлекается в основном из внешней среды. При этом используются такие интернет-сайты как «HeadHunter» и «Зарплата.ру».

Наймом и увольнением персонала занимается отдел кадров университета. Порядок найма и увольнения работников регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка «УрГПУ» и производится в соответствии с ТК РФ.

Процесс адаптации новых сотрудников в некоторой степени регламентируется Уставом «УрГПУ», ПВТР и Коллективным договором. Положение об адаптации отсутствует, но его разработка присутствует в планах Управления кадровой политики. В качестве методов адаптации используется наставничество. Оно делает акцент на практическую часть. Более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному. В идеале наставничество может происходить непрерывно. Чаще всего этот метод применяется к молодым преподавателям и сотрудникам, не имеющим трудового стажа.

«УрГПУ» уделяет особое внимание обучению персонала. В составе университета действует центр непрерывного образования, позволяющий проводить обучение и повышение квалификации основного персонала внутри организации. Также возможно обучение и повышение квалификации

во внешней среде организации: стажировки в зарубежных или российских образовательных организациях.

Подготовкой планов обучения и повышения квалификации занимается отдел кадров, на основании данных, полученных от заведующих кафедрами и начальниками управлений.

Таблица 5 – Повышение квалификации ППС

Работники, прошедшие повышение квалификации:	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Внутри организации	116	145	219
На базе других образовательных организаций	126	122	122
На базе зарубежных образовательных организаций	27	34	9
Всего	242	301	350
Процент от общей численности ППС	29,7%	45,7%	48,5%

Основываясь на данных табл. 5, можно отметить, что все больше сотрудников проходят внутрифирменное обучение. Количество сотрудников, проходящих повышение квалификации в других организациях, практически не менялось, в отличие от количества сотрудников, проходящих обучающихся за рубежом, которое резко сократилось в 2016 году. В целом, количество основного персонала, повышающего квалификацию, растет с каждым годом.

Таким образом, система обучения и повышения квалификации находится на высоком уровне. Помимо стажировок и обучения в других образовательных организациях, «УрГПУ» реализует собственные образовательные программы по повышению квалификации. В качестве минусов можно выделить то, что определением потребности в обучении занимаются только руководители подразделений, поэтому уровень

организации обучения и повышения квалификации может отличаться в отдельных подразделениях.

Формированием кадрового резерва занимается управление кадровой политики в соответствии с положением о кадровом резерве. Формирование резерва кадров осуществляется на конкурсной основе. Отбор способных к продвижению аспирантов, докторантов, преподавателей и руководящих работников производится на основе изучения кандидатов в подразделения университета и выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов.

Выдвижение кандидатов в кадровый резерв осуществляется структурными подразделениями, ректоратом «УрГПУ». Решение о включении состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по учебному заведению, принимается ректором.

В общем, формирование и развитие кадрового резерва организовано хорошо. Руководящий персонал отбирается в основном из кадрового резерва.

Аттестация в «УрГПУ» проводится в соответствии с положением об аттестации. Она проводится:

- с целью подтверждения соответствия работника, являющегося штатным работником «УрГПУ», установленным квалификационным требованиям к занимаемой должности;
- в случае, когда работник претендует на повышение в должности.

В ВУЗе существует «Положение об оплате труда», разработанное начальником управления кадровой политики.

Установление должностных окладов осуществляется за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета выплат компенсационного и стимулирующего характера.

Размеры должностных окладов определяются по профессиональным квалификационным группам (ПКГ) и квалификационным уровням ПКГ и выплачиваются с учетом нормы часов рабочего времени из расчета занятости в течение учетного периода, установленной для каждой категории работников федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, локальными нормативными актами университета.

Для упорядочения системы оплаты труда в рамках уставной деятельности университета, размеры должностных окладов устанавливаются приказом ректора.

В университете устанавливаются следующие виды компенсационных выплат:

- доплата до минимального размера оплаты труда;
- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширенные зоны обслуживания, в том числе за исполнение обязанностей директора института, декана, заместителя декана, исполнение обязанностей куратора группы;
- доплата за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за работу в ночное время;
- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами;
- иные выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент);

- компенсационные выплаты в соответствии с законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

При установлении выплат стимулирующего характера учитываются количественные и качественные показатели для каждой конкретной выплаты стимулирующего характера, при достижении которых данные выплаты производятся. Выплаты стимулирующего характера устанавливаются по приказу ректора университета. Выплаты (надбавки) назначаются на срок от одного месяца до одного года в пределах календарного года, в пределах запланированного фонда оплаты труда, и максимальными размерами не ограничиваются.

Таким образом, система оплаты труда и поощрений соответствует требованиям трудового законодательства и закреплена в локальных актах университета.

В университете действует первичная профсоюзная организация.

Целями и задачами профсоюзной организации являются:

- реализация уставных задач профсоюза по представительству и защите социально-трудовых прав и профессиональных интересов работающих;
- объединение усилий и координация действий членов профсоюза для достижения общих целей профсоюза и целей профсоюзной организации;
- профсоюзный контроль за соблюдением в вузе законодательства о труде и охране труда;
- улучшение материального положения, укрепление здоровья и повышение жизненного уровня преподавателей и других работников – членов профсоюза;
- информационное обеспечение членов профсоюза, разъяснение мер, принимаемых профсоюзом по реализации уставных целей и задач;
- организация приема в профсоюз и учет членов профсоюза, осуществление организационных мероприятий по повышению мотивации профсоюзного членства;

- создание условий, обеспечивающих вовлечение членов профсоюза в профсоюзную работу.

Контролем за соблюдением требований охраны труда и безопасности жизнедеятельности в «УрГПУ» занимается самостоятельное специально созданное подразделение – Служба охраны труда.

Службой охраны труда утверждены: «Приказ о порядке и сроках проведения инструктажей по охране труда, пожарной безопасности, обучения оказанию первой (доврачебной) медицинской помощи», «Приказ ответственные», «Приказ об обеспечении работников средствами индивидуальной защиты».

Главная цель «УрГПУ» в области охраны здоровья и безопасности труда - реализация конституционного права работников и обучающихся на сохранение их жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности и обучения, а также пересмотр отношения самих работников и обучающихся к соблюдению норм охраны труда и безопасности.

Таким образом, можно сделать вывод, что система регулирования трудовых отношений выстроена рационально, не противоречит законодательству и закрепляется коллективным договором, положением о профсоюзе и другими локальными актами. Охраной труда занимается отдельное подразделение.

1.2 Анализ проблем оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ»

«Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы». Оценка результатов труда – составная часть деловой оценки персонала вместе с оценкой личностных качеств и профессионального поведения. Она заключается в определении соответствия

результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям и нормативным требованиям» [18; с. 311].

В «УрГПУ» положение об оценке результатов труда отсутствует, но оценка основного персонала (ППС) проводится регулярно несколькими способами: «Конкурс и выборы»; «Индивидуальный план работы» (ИПР); «Эффективный контракт»; отчеты «о научно-исследовательской работе» (НИР), «о научно-исследовательской работе студентов» (НИРС) и «о воспитательной работе» (ВР).

«Конкурс» предусмотрен для ППС, к которому помимо преподавателей относятся директора институтов, а «Выборы» – для деканов факультетов и заведующих кафедрами.

«Конкурс» регламентируется «Инструкцией о порядке проведения конкурса на замещение должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу, в Уральском государственном педагогическом университете» (приказ от 23.12.2015 1/П-174) и «Положением о конкурсе на замещение должности директора института». «Выборы» – «Положением о выборах заведующего кафедрой» и «Положением о выборах декана факультета».

«Конкурс» проводится по истечении срока трудового договора, который может заключаться не более чем на 5 лет. Также с преподавателем может быть заключен бессрочный трудовой договор, но по факту практически весь ППС работает по срочному договору. Т.е как мероприятие по оценке результатов труда конкурс проводится по истечении срока трудового договора при желании сотрудника продлить его.

При прохождении «Конкурса» рассматриваются такие показатели как:

- индивидуальные показатели
- список опубликованных учебных изданий и научных работ
- проведение открытой лекции или другого учебного занятия
- индивидуальный план повышения квалификации

В 2016 году «конкурс» прошло 96 сотрудников из 658 (общая численность ППС), т.е 14,6%. А «выборы» прошли 12 человек из 63 (общее количество деканов факультетов и заведующих кафедрами), т.е 19%.

«Индивидуальный план работы» (ИПР) составляют все преподаватели по итогам учебного года, определяя планируемое и фактическое количество академических часов на показатели, которые объединены в группы:

- учебная нагрузка;
- научно-исследовательская работа;
- учебно-методическая работа;
- самостоятельная работа студентов;
- воспитательная работа.

План работы сдается заведующим кафедрами.

«Эффективный контракт». Согласно Указу Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики», Приказу Минтруда России № 167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении эффективного контракта», программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных учреждениях на 2012–2018 гг., работники бюджетных учреждений переводятся на систему «Эффективного контракта».

Под «Эффективным контрактом», в действующем законодательстве понимается, трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки [39].

В «Эффективном контракте» установлены критерии оценки эффективности деятельности научно-педагогических работников (НПР) с

указанием баллов за каждый критерий (максимально возможное количество баллов 1000):

- образовательная деятельность (300 баллов);
- научная работа (280 баллов);
- международная деятельность (90 баллов);
- воспитательная деятельность, работа со студентами во внеучебное время (120 баллов);
- внешняя деятельность, направленная на продвижение имиджа «УрГПУ» (90 баллов);
- работа в различных советах, семинарах, комиссиях, рабочих группах и т.п. «УрГПУ» (110 баллов).

Для подведения результатов достижения установленных критериев за учебный год работником готовится пакет документов: «Анкета по оценке эффективности деятельности» и отчет с описанием проведенной работы в рамках установленных критериев.

Таким образом, можно сделать вывод, что «Эффективный контракт» оценивает деятельность преподавателей за один учебный год и его главная функция – определение суммы и начисление стимулирующих выплат.

В «УрГПУ» оценка ППС по «Эффективному контракту» впервые проводилась в 2016 г. Внешние совместители не оцениваются данным методом, поэтому в 2016 году оценку по критериям «Эффективного контракта» прошли 638 из 658 сотрудников, т.е. 97%. В 2017 году оценку пройдут 683 человека из 721, т.е. 95%. Можно сделать вывод, что оценку методом «Эффективного контракта» проходят практически все сотрудники, отнесенные к ППС, но с увеличением численности внешних совместителей, процент преподавателей, проходящих оценку будет падать, следовательно, возникнет необходимость разработки методов оценки результатов деятельности внешних совместителей.

Отчеты о НИР, НИРС и ВР составляются преподавателями по результатам календарного года по установленной форме. Они должны

содержать в себе данные о деятельности сотрудников (научные работы, организация и участие в научных мероприятиях, работа со студентами и т.д.) по научно-исследовательской работе, научно-исследовательской работе студентов и воспитательной работе соответственно.

Все используемые показатели можно объединить в группы и определить, какие из них рассматриваются в описанных методах оценки (табл. 6).

Таблица 6 – Сравнительная характеристика показателей

Группа показателей	«Конкурс»	«Выборы»	ИПР	«Эффективный контракт»	Отчет о НИР	Отчет о НИРС	Отчет о ВР
Учебная нагрузка			+				
Образовательная деятельность	+	+	+	+			
Научная работа	+	+	+	+	+		
Международная деятельность				+			
Воспитательная деятельность, работа со студентами во внеучебное время	+		+	+		+	+
Внешняя деятельность, направленная на продвижение имиджа «УрГПУ»				+			
Работа в различных советах, семинарах, комиссиях, рабочих группах и т.п. «УрГПУ»				+			
Данные о повышении квалификации	+	+					

Сравнительный анализ показателей, учитываемых при «Конкурсе» и «Выборах», «Эффективном контракте», «Индивидуальном плане работы» и отчетах о НИР, НИРС и ВР показал, что они во многом дублируют друг друга. При этом указанные мероприятия не связаны между собой, т.е. единая

система оценки результатов труда персонала в «УрГПУ» отсутствует. Поэтому, преподаватели оцениваются практически по одним и тем же критериям несколько раз в год. Также стоит отметить, что критерии, по которым оцениваются показатели, прописаны только в «Эффективном контракте».

При оценке эффективности деятельности ВУЗа рассматриваются такие группы показателей как образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, международная деятельность. Такие группы показателей есть и в «Эффективном контракте», поэтому эффективность Университета во многом зависит от результатов деятельности преподавателей.

Сравнительный анализ групп показателей мониторинга эффективности деятельности ВУЗа и показателей «Эффективного контракта» выявил общие показатели. В научно-исследовательской деятельности это:

- публикации (0-70 баллов): Web of Science, Scopus (5-10 баллов); издание статей в сборниках РИНЦ (2-3 балла);
- защита докторской диссертации (0-30 баллов), защита кандидатской диссертации (0-20 баллов);
- гранты (0-10 баллов);
- НИОКР (0-60 баллов);

В мониторинге эффективности деятельности ВУЗа «образовательная деятельность» и «международная деятельность» содержат показатели численности студентов по определенным критериям. В «Эффективном контракте» это не учтено, хотя преподаватели могут влиять на достижение определенного уровня Университета по данным группам показателей эффективности.

Нами было проведено интервью с преподавателями трех учебных подразделений (приложение 1). Было опрошено 26 человек.

При ответе на вопрос, – «Какие недостатки можно выделить в процедуре оценки результатов труда?» – все респонденты подтвердили, что

показатели повторяются, из-за чего сотрудникам приходится несколько раз в год прописывать одни и те же данные.

Кроме того, 19 из 26 человек отмечают, что баллы в эффективном контракте распределены не объективно с точки зрения трудозатрат на выполнение показателей. Это является проблемой, т.к. главная функция «Эффективного контракта» – определение стимулирующих надбавок. Неудовлетворенность сотрудников сигнализирует о том, что стимулирующая функция выполняется не достаточно эффективно.

Так же преподавателям были заданы вопросы:

«Известны ли Вам критерии оценки Вашей деятельности?»

- конкурс и выборы: 24 из 26 респондентов отмечают, что им известны критерии оценки;
- «Индивидуальный план работы»: никому из опрошенных не известны критерии оценки;
- «Эффективный контракт»: критерии известны всем респондентам;
- отчеты о НИР, НИРС и ВР: 3 из 26 респондентов отмечают, что им известны критерии оценки.

«Получаете ли Вы обратную связь после проведения оценки?»

- конкурс и выборы: 21 из 26 респондентов ответили «да»;
- «Индивидуальный план работы»: 4 из 26 респондентов ответили «да»;
- «Эффективный контракт»: все респонденты ответили «да»;
- отчеты о НИР, НИРС и ВР: все респонденты ответили «нет».

Таким образом, можно сделать вывод, что большинству сотрудников не известны критерии оценки «Индивидуального плана работы» и отчетов о НИР, НИРС и ВР, а так же при осуществлении данных мероприятий отсутствует обратная связь. Это может отрицательно влиять на мотивацию сотрудников, т.к. они не знают, каких результатов от них ждут.

По мнению А. Я. Кибанова процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий:

установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки [18, с. 319]. Исходя из данных регламентирующей и нормативной документации, относящейся к оценке результатов труда ППС в «УрГПУ», а также мнения преподавателей, прошедших интервью, рассмотрим на сколько существующие в организации методы оценки выполняют данные условия (табл. 7).

Таблица 7 – Эффективность методов оценки результатов труда в «УрГПУ»

Условие	«Конкурс и выборы»	ИПР	«эффективный контракт»	Отчеты о НИР, НИРС, ВР
Установление четких «стандартов» результатов труда	-	-	+	-
Установление критериев оценки	-	-	+	-
Выработка процедуры проведения оценки	+	+	+	+
Предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника	+	+	+	+
Обсуждение результатов оценки с работником	+	-	-	-

Принятие решения по результатам оценки	+	-	+	-
Документирование оценки	+	+	+	+

Исходя из данных табл. 7, можно сделать вывод, что определенным А.Я Кибановым условиям эффективности в наибольшей степени соответствуют «Эффективный контракт», конкурс и выборы. Стоит отметить, что только в эффективном контракте четко установлены критерии оценки и только конкурс и выборы учитывают условие обсуждения результатов оценки с работником. Наименее эффективными оказались «Индивидуальный план работы» и отчеты о НИР, НИРС и ВР.

Таким образом, в оценке результатов труда в «УрГПУ» можно выделить ряд проблем:

- распределение баллов в «Эффективном контракте» не объективно (не соизмеримо с трудозатратами);
- отсутствие единой, согласованной системы оценки результатов труда;
- недостаточная информированность персонала о критериях и результатах оценки;

Выявленные проблемы в своей совокупности оказывают отрицательный эффект, который выражается в:

- неэффективном использовании времени сотрудников;
- неэффективном стимулировании;
- снижении мотивации у сотрудников;
- снижении у сотрудников лояльности к организации.

Выводы по 1 главе

«УрГПУ» осуществляет свою деятельность в соответствии со стратегией развития и миссией. В целом, показатели за 2016/2017 учебный год превышают показатели предыдущих лет. Университет является стабильной, динамично развивающейся организацией.

В «УрГПУ» основные функции управления персоналом возложены на Управление кадровой политики.

В целом, система регулирования трудовых отношений выстроена рационально, не противоречит законодательству и закрепляется коллективным договором, положением о профсоюзе и другими локальными актами. Охраной труда занимается отдельное подразделение.

В «УрГПУ» положение об оценке результатов труда отсутствует, но оценка основного персонала (ППС) проводится регулярно несколькими способами: конкурс и выборы; «Индивидуальный план работы» (ИПР); «Эффективный контракт»; отчеты «о научно-исследовательской работе» (НИР), «о научно-исследовательской работе студентов» (НИРС) и «о воспитательной работе» (ВР).

Сравнительный анализ показателей, учитываемых при конкурсе и выборах, «Эффективном контракте», «Индивидуальном плане работы» и отчетах о НИР, НИРС и ВР показал, что они во многом дублируют друг друга. При этом указанные мероприятия не связаны между собой, т.е. единая система оценки результатов труда персонала в «УрГПУ» отсутствует. Поэтому, преподаватели оцениваются практически по одним и тем же критериям несколько раз в год. Также стоит отметить, что критерии, по которым оцениваются показатели, прописаны только в «Эффективном контракте».

Сравнительный анализ групп показателей мониторинга эффективности деятельности ВУЗа и показателей «Эффективного контракта» выявил некоторые совпадения. В «Эффективном контракте» это не учтено, хотя

преподаватели могут влиять на достижение определенного уровня Университета по данным группам показателей эффективности.

Проведенное с преподавателями интервью выявило, что большинству сотрудников не известны критерии оценки «Индивидуального плана работы» и отчетов о НИР, НИРС и ВР, а так же при осуществлении данных мероприятий отсутствует обратная связь.

Таким образом, в оценке результатов труда в «УрГПУ» нами был выделен ряд проблем:

- распределение баллов в «Эффективном контракте» не объективно (не соизмеримо с трудозатратами);
- отсутствие единой, согласованной системы оценки результатов труда;
- недостаточная информированность персонала о критериях и результатах оценки;

Выявленные проблемы в своей совокупности оказывают отрицательный эффект, который выражается в:

- неэффективном использовании времени сотрудников;
- неэффективном стимулировании;
- снижении мотивации у сотрудников;
- снижении у сотрудников лояльности к организации.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА В ФГБОУ ВО «УрГПУ»

2.1 Описание мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ»

В процессе анализа оценки результатов труда в «УрГПУ» нами был выявлен ряд проблем, которые в своей совокупности могут отрицательно влиять на мотивацию сотрудников. Предложенные нами мероприятия по совершенствованию оценки результатов труда представлены в табл. 8.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию оценки результатов труда в «УрГПУ»

Проблема	Решение	Стоимость	Ответственные
Не объективное распределение баллов в «Эффективном контракте»	Коррекция критериев оценки показателей «Эффективного контракта»	-	Ректор «УрГПУ», начальник Управления кадровой политики
Отсутствие единой, согласованной системы оценки результатов труда	Отмена Индивидуального плана работы	-	Начальник Управления кадровой политики
	Создание сервиса «Показатели эффективности» на сайте «УрГПУ»	-	Начальник управления информатизации, Начальник Управления кадровой политики
Недостаточная информированность персонала о критериях и результатах оценки	Включение информационных собраний в процесс проведения оценки результатов труда	-	Начальник Управления кадровой политики, директора институтов, деканы факультетов

Рассмотрим каждую проблему и пути ее решения в отдельности.

Интервью, проведенное с преподавателями нескольких учебных подразделений, а также анализ документации выявил проблему необъективного распределения баллов в «Эффективном контракте» с точки

зрения трудовых и временных затрат. Это обусловлено тем, что баллы распределяются в первую очередь исходя из приоритетных направлений деятельности ВУЗа. Таким образом, получается, что «Эффективный контракт» не учитывает интересы преподавателей, хотя его главная цель – определение размера стимулирующих выплат.

Работа по введению «Эффективного контракта» с сотрудниками «УрГПУ» активно ведется начиная с 2014 года. Создана рабочая группа по эффективному контракту, под председательством Ректора университета, в состав которой вошли представители ректората, начальник управления кадровой политики, начальник управления правового обеспечения, председатель профсоюзной организации, проректор по финансово-экономическому развитию и др. [29].

Контракт внедряется поэтапно, поэтому показатели и критерии их оценки могут быть скорректированы. Как говорилось ранее, изначально критерии были определены на основе приоритетных направлений деятельности университета, определенных после проведения SWOT-анализа. Для повышения эффективности и объективности критериев «Эффективного контракта», мы предлагаем провести их переоценку с учетом мнения ППС.

Преимущества такого подхода существенны. «И руководитель, и сотрудник вносят значимую информацию в процесс разработки критериев оценки, в результате чего разработанные критерии имеют больше шансов быть принятыми работниками» [11].

Совместная разработка критериев руководством и сотрудниками, выполняющими конкретную работу, повышает вероятность того, что критерии:

- будут более соответствовать особенностям конкретной работы;
- отражать, учитывать условия и содержание работы;
- будут понятны и руководителям, и сотрудникам;
- будут приняты сотрудниками.

Для реализации данного мероприятия мы предлагаем метод экспертных оценок. «Методы экспертных оценок являются частью обширной области теории принятия решений, а само экспертное оценивание — процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора)» [17].

В качестве экспертов будет выступать ППС. Каждому учебному подразделению нужно будет сформировать «экспертные группы», в состав которых будут входить преподаватели. За определенный срок экспертные группы должны оценить показатели «Эффективного контракта» с точки зрения трудозатрат на них, присвоив каждому показателю баллы (общая сумма баллов – 1000). После чего каждое подразделение передает полученные данные на рассмотрение уже сформированной рабочей группе, которая, в свою очередь, составляет обобщенную оценку и корректирует распределение баллов, исходя из приоритетных направлений деятельности университета, существенно не меняя при этом обобщенные данные, полученные с подразделений.

Необходимо учесть, что сотрудники должны понимать как проходит процедура оценки и как используются критерии, осознавать значимость совместной работы по разработке критериев для оценки их деятельности, что их рекомендации важны и будут приниматься во внимание [7]. В то же время, они должны учитывать то, что на критерии будут влиять цели и стратегия развития ВУЗа, приоритетные направления деятельности, соответственно, все это должно быть им известно.

Таким образом, можно составить примерный план совершенствования критериев оценки показателей в «Эффективном контракте» (табл. 9). Весь процесс изменения критериев займет 8 месяцев.

Таблица 9 – План совершенствования критериев «Эффективного контракта»

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Срок реализации	Примечания
1	Определение целей и задач переоценки критериев	Рабочая группа	2 недели	
2	Постановка задач для руководителей учебных подразделений	Начальник управления кадровой политики	2 недели	
3	Определение критериев внутри каждого учебного подразделения	Руководители учебных подразделений	3 месяца	Руководителям необходимо сформировать экспертные группы, поставить задачи, обеспечить необходимой информацией
4	Согласование данных, полученных с подразделений	Начальник управления кадровой политики	1 месяц	Результат: обобщенная оценка показателей
5	Согласование и утверждение критериев	Рабочая группа	2 месяца	Коррекция обобщенной оценки с учетом приоритетных направлений деятельности
6	Внесение изменений в форму «Эффективного контракта»	Начальник управления кадровой политики	2 недели	
7	Информирование сотрудников об изменениях	Начальник управления кадровой политики	2 недели	Донесение информации до руководителей подразделений, размещение на сайте «УрГПУ»

Еще одним серьезным недостатком стало отсутствие единой согласованной системы оценки результатов труда, что выражается в дублировании существующих мероприятий. Это отрицательно сказывается на мотивации сотрудников, т.к. они тратят много времени на внесение одних и тех же данных в разные формы отчетов. Также это является проблемой и

для администрации, т.к. осложняет процесс сбора и анализа информации, процесс оценки в целом.

Во-первых, мы предлагаем отменить «Индивидуальный план работы», т.к. с внедрением «Эффективного контракта» он потерял свою значимость и актуальность. Выполнение Индивидуального плана является одним из показателей «Эффективного контракта» (0-15 баллов), поэтому при отмене данного мероприятия появится возможность перераспределить эти баллы в пользу наиболее значимых показателей.

Во-вторых, для решения данной проблемы, мы предлагаем автоматизировать составление анкеты эффективности деятельности для «Эффективного контракта» и отчетов о НИР, НИРС и ВР через личный кабинет сайта университета.

На сайте «УрГПУ» в «Личном кабинете сотрудника» мы предлагаем создать раздел «Показатели эффективности», в который каждый сотрудник в течение учебного года должен будет вводить данные о своей деятельности.

Все данные должны быть в форме таблиц и разделены на блоки:

- учебная нагрузка;
- образовательная деятельность;
- научная работа (НИР, НИРС);
- международная деятельность;
- воспитательная работа;
- внешняя деятельность, направленная на продвижение имиджа «УрГПУ»;
- работа в различных советах, семинарах, комиссиях и т.п. «УрГПУ».

Во вкладках «научная работа» и «воспитательная работа» необходимо создать опцию «экспорт в excel». Таким образом, преподаватели смогут собирать данные о своей деятельности, а в конце каждого календарного года распечатывать отчеты о НИР, НИРС и ВР в формате таблиц excel через автоматизированную систему.

По такому же принципу, будет организован и «Эффективный контракт». «Анкета эффективности деятельности» будет экспортироваться в excel, включая введенные данные по всем блокам. Баллы также будут вводиться в систему.

Такая система позволит администрации быстро собирать и хранить данные о деятельности преподавателей по всем подразделениям для последующего анализа. В дальнейшем, появится возможность составления статистики по годам, ранжирования данных по определенным признакам и т.п.

На данный момент ВУЗ активно занимается редакцией и продвижением сайта. Последнее обновление было проведено в январе 2017 года. Разработкой сайта занималась сторонняя компания – «СофтМажор», но в штате университета есть программисты и редактор сайта, затраты на оплату работы которых уже включены в статьи расходов, поэтому на разработку раздела в «Личном кабинете» дополнительных затрат не потребуется.

Таким образом, согласования существующих в «УрГПУ» мероприятий по оценке результатов труда ППС и для упрощения процесса их проведения возможно добиться путем создания на сайте ВУЗа, автоматизированного сервиса «Показатели эффективности». Примерный план создания сервиса представлен в табл. 10. Весь цикл разработки сервиса занимает 7,5 месяцев.

Таблица 10 – План создания сервиса «показатели эффективности»

№ п/п	Наименование мероприятия	Ответственный исполнитель	Срок реализации	Примечания
1	Формирование рабочей группы.	Ректор университета	1 неделя	В состав рабочей группы должны входить: руководители учебных подразделений, начальник управления информатизации.

2	Определение требований к сервису (на основе анализа документации, относящейся к оценке результатов труда ППС)	Рабочая группа	1 месяц	
3.1	Работа над созданием сервиса	Начальник управления информатизации	4 месяца	
3.2	Оповещение сотрудников о предстоящих нововведениях	Руководители учебных подразделений	1 месяц	
4	Презентация сервиса рабочей группе. Внедрение	Начальник управления информатизации	1 неделя	В случае обнаружения рабочей группой недостатков, сервис отправляется на доработку
5	Внесение изменений в регламентирующую документацию	Начальник управления кадровой политики	1 месяц	Документы «эффективного контракта»
6	Презентация сервиса преподавателям всех подразделений.	Руководители подразделений, начальник управления информатизации, начальник управления кадровой политики	3 недели	

Вместе с рассмотренными проблемами, нами была выявлена проблема слабой информированности сотрудников. При планировании указанных выше мероприятий она была исключена.

Информационная функция заключается в предоставлении объектам оценки соответствующей информации, а также помощи в интерпретации полученной информации, ее разъяснении. Это важнейшая функция оценки результатов труда [14].

Больше всего данная проблема проявляется при оценке через отчеты о НИР, НИРС и ВР, т.к. сотрудникам не известны критерии оценки и ее результаты. Опять же, это отрицательно влияет на мотивацию, потому что персонал не знает, какие конкретно показатели от него требуются и каков результат оценки. Поэтому после проведения оценки результатов деятельности преподавателей по отчетам о НИР, НИРС и ВР, каждый сотрудник должен быть оповещен о результатах. Так же перед началом учебного года необходимо проводить информационные собрания в каждом подразделении, на которых будут разъясняться критерии оценки отчетов о НИР, НИРС и ВР.

Таким образом, для решения выделенных проблем в оценке результатов труда ППС, нами были предложены следующие мероприятия по совершенствованию:

- коррекция критериев оценки показателей «Эффективного контракта»;
- отмена Индивидуального плана работы;
- создание сервиса «Показатели эффективности» на сайте «УрГПУ»;
- включение информационных собраний в процесс проведения оценки результатов труда.

2.2 Нормативно-правовое обоснование мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ».

Введение «Эффективного контракта» во все сферы государственного (муниципального) обеспечения декларируется органами власти как способ оптимизации системы оплаты труда, целью которой является повышение заработных плат и качества оказания услуг в государственном секторе.

Нормативная база «Эффективного контракта» в сфере образования определена следующими правовыми документами:

1. Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики»;
2. Государственной программой Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 15.05.2013 г. № 792-р;
3. Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 — 2018 годы, утв. распоряжением Правительства РФ от 26.11. 2012 г. № 2190-р;
4. Приказом Минтруда России №167н от 26 апреля 2013 г. «Об утверждении рекомендаций по оформлению трудовых отношений с работником государственного (муниципального) учреждения при введении «эффективного контракта»;
5. Письмом Минобрнауки России от 12 сентября 2013 года № НТ-883/17 «О реализации части 11 статьи 108 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»».
6. Показателями эффективности деятельности подведомственных государственных, муниципальных учреждений образования, утвержденными органами местного самоуправления.

В «УрГПУ» созданы и утверждены такие нормативные документы как:

1. План работы (дорожная карта) по введению «Эффективного контракта» для работников университета.
2. Приказ о создании рабочей группы N 1П – 85 от 20.05.2014.
3. Приказ от 02.12.2016г. №1/В-280 О создании рабочей группы по введению «Эффективного контракта» для работников университета на 2016/2017 учебный год.
4. О подготовке к введению в 2016 году «Эффективного контракта» с работниками «УрГПУ», отнесенным к ППС.

5. Критерии и показатели оценки эффективности административной деятельности руководителя учебного подразделения для расчета стимулирующей надбавки директору института, декану факультета, заведующему кафедрой. Порядок работы с показателями.
6. Критерии оценки эффективности деятельности НПР.
7. Порядок работы с критериями эффективности деятельности НПР для начисления стимулирующих выплат.

Процедура совершенствования критериев оценки показателей деятельности ППС в «Эффективном контракте» подразумевает создание таких нормативных актов как:

1. Приказ о создании рабочей группы
2. План работы по совершенствованию критериев эффективности ППС
3. План подготовки и согласования документов по введению новых критериев «Эффективного контракта»

Также появляется необходимость внесения изменений в уже существующие документы:

1. Критерии оценки эффективности деятельности НПР.
2. Порядок работы с критериями эффективности деятельности НПР для начисления стимулирующих выплат.
3. Анкета эффективности деятельности
4. Форма индивидуального плана

Индивидуальный план работы регламентируется внутренними нормативными документами «УрГПУ», поэтому его отмена не противоречит законодательству, но потребует внесения изменений в «Критерии оценки эффективности деятельности НПР».

Трудовым кодексом оценка результатов труда не регламентируется.

Таким образом, предложенные мероприятия не противоречат нормативным документам университета и действующему законодательству, но требуют внесения корректировок в нормативную документацию ВУЗа.

2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда в ФГБОУ ВО «УрГПУ».

Оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия осуществляется с использованием количественных и качественных показателей, норм и стандартов [8, с 128].

К качественным показателям эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда можно отнести:

- актуальность проблемы для организации;
- своевременность представления проекта решения;
- научную обоснованность решений;
- ориентацию на изучение и использование прогрессивного отечественного опыта, в частности конкурентов.

Количественная оценка эффективности управленческих решений на стадии разработки и принятия во многом затруднена из-за специфических особенностей управленческого труда, которые заключаются в следующем [19]:

- управленческий труд, включая разработку и принятие решений, преимущественно творческий, трудно поддается нормированию и учету;
- реализация решения сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических;
- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива предприятия в целом, в котором сложно выделить долю затрат труда управленческого.
- затрудняет оценку эффективности решений и временной фактор, поскольку их реализация может быть как оперативной (сиюминутной), так и развернутой во времени (в течение дней, недель, месяцев и даже лет);

– затруднено и количественное выражение характеристик качества самих решений как основной предпосылки их эффективности, а также действий и взаимодействия отдельных работников.

Поэтому на стадии разработки и принятия управленческого решения можно дать только ориентировочную оценку его эффективности.

Явных затрат на предложенные мероприятия не потребуется, но при отмене «Индивидуального плана работы», сократятся затраты на бумагу: один отчет в среднем составляет 8 листов, численность ППС – 721 человек. Учитывая, что одна упаковка бумаги (500 листов) стоит 250 рублей, можно рассчитать экономический эффект, который составит 2884 рубля.

Таким образом, экономический эффект от отмены «Индивидуального плана работы» составит 2884 рубля ежегодно.

В результате реализации предложенных мероприятий будет сформирована согласованная система оценки результатов труда, с учетом интересов как субъектов, так и объектов оценки, за счет чего повысится ее объективность.

К социальным эффектам предложенных мероприятий можно отнести:

- повышение мотивации основного персонала (ППС);
- формирование лояльности сотрудников к организации и повышение удовлетворенности системой оценки;
- сокращение временных затрат ППС и отделов на процедуру оценки;
- более эффективное распределение средств между сотрудниками;
- стимулирование ППС к выполнению видов работ, стратегически важных для Университета;
- улучшение имиджа ВУЗа.

Выводы по 2 главе

Для решения выделенных проблем в оценке результатов труда ППС, было предложено внедрить следующие мероприятия:

- отмена индивидуального плана работы;
- коррекция критериев оценки показателей в эффективном контракте с учетом мнения ППС методом экспертных оценок;
- создание сервиса «показатели эффективности» на сайте университета для упрощения, автоматизации и систематизации процесса оценки;
- включение информационных собраний в процесс проведения оценки результатов труда с целью оповещения персонала о критериях, процессе и результатах оценки.

Были рассмотрены нормативные документы, которыми регламентируются существующие мероприятия, в частности, описаны те документы, в которые необходимо будет внести корректировки при реализации мероприятий.

Предложенные мероприятия не противоречат нормативным документам университета и действующему законодательству.

качественных показателей, норм и стандартов [8, с 128].

К качественным показателям эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда можно отнести:

- актуальность проблемы для организации;
- своевременность представления проекта решения;
- научную обоснованность решений;
- ориентацию на изучение и использование прогрессивного отечественного опыта, в частности конкурентов.

Явных затрат на предложенные мероприятия не потребуется, но при отмене «Индивидуального плана работы», сократятся затраты на бумагу в размере 2884 рублей.

В результате реализации предложенных мероприятий будет сформирована согласованная система оценки результатов труда, с учетом

интересов как субъектов, так и объектов оценки, за счет чего повысится ее объективность.

К социальным эффектам предложенных мероприятий можно отнести:

- повышение мотивации основного персонала (ППС);
- формирование лояльности сотрудников к организации и повышение удовлетворенности системой оценки;
- сокращение временных затрат ППС и отделов на процедуру оценки;
- более эффективное распределение средств между сотрудниками;
- стимулирование ППС к выполнению видов работ, стратегически важных для Университета;
- улучшение имиджа ВУЗа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты труда является одним из инструментов управленческого учета и составной частью оценки достигнутого уровня и анализа эффективности использования средств на оплату труда и, следовательно, выявления влияния на обобщающие показатели производства, такие как, затраты на производство, объем продаж, прибыль. Существует множество методик, стандартных и нестандартных, которые помогают оценить отдельные параметры деятельности персонала организации. Но максимально полный и достоверный объем информации может предоставить только комплексная система оценки персонала.

Тема «Совершенствование оценки результатов труда персонала» *актуальна* для ФГБОУ ВО «УрГПУ», т.к. некоторые мероприятия, связанные с оценкой результативности деятельности на данный момент только внедряются в университете, в связи с требованиями законодательства.

«УрГПУ» осуществляет свою деятельность в соответствии со стратегией развития и миссией. В целом, показатели за 2016/2017 учебный год превышают показатели предыдущих лет. Университет является стабильной,

В «УрГПУ» положение об оценке результатов труда отсутствует, но оценка основного персонала (ППС) проводится регулярно несколькими способами: конкурс и выборы; «Индивидуальный план работы» (ИПР); «Эффективный контракт»; отчеты «о научно-исследовательской работе» (НИР), «о научно-исследовательской работе студентов» (НИРС) и «о воспитательной работе» (ВР).

Сравнительный анализ показателей, учитываемых при конкурсе и выборах, «Эффективном контракте», «Индивидуальном плане работы» и отчетах о НИР, НИРС и ВР показал, что они во многом дублируют друг друга. При этом указанные мероприятия не связаны между собой, т.е. единая система оценки результатов труда персонала в «УрГПУ» отсутствует.

Поэтому, преподаватели оцениваются практически по одним и тем же критериям несколько раз в год. Также стоит отметить, что критерии, по которым оцениваются показатели, прописаны только в «Эффективном контракте».

Сравнительный анализ групп показателей мониторинга эффективности деятельности ВУЗа и показателей «Эффективного контракта» выявил некоторые совпадения. В «Эффективном контракте» это не учтено, хотя преподаватели могут влиять на достижение определенного уровня Университета по данным группам показателей эффективности.

Проведенное с преподавателями интервью выявило, что большинству сотрудников не известны критерии оценки «Индивидуального плана работы» и отчетов о НИР, НИРС и ВР, а так же при осуществлении данных мероприятий отсутствует обратная связь.

Таким образом, в оценке результатов труда в «УрГПУ» нами был выделен ряд проблем:

- распределение баллов в «Эффективном контракте» не объективно (не соизмеримо с трудозатратами);
- отсутствие единой, согласованной системы оценки результатов труда;
- недостаточная информированность персонала о критериях и результатах оценки;

Выявленные проблемы в своей совокупности оказывают отрицательный эффект, который выражается в:

- неэффективном использовании времени сотрудников;
- неэффективном стимулировании;
- снижении мотивации у сотрудников;
- снижении у сотрудников лояльности к организации.

Для решения выделенных проблем в оценке результатов труда ППС, было предложено внедрить следующие мероприятия:

- отмена индивидуального плана работы;

- коррекция критериев оценки показателей в эффективном контракте с учетом мнения ППС методом экспертных оценок;
- создание сервиса «показатели эффективности» на сайте университета для упрощения, автоматизации и систематизации процесса оценки;
- включение информационных собраний в процесс проведения оценки результатов труда с целью оповещения персонала о критериях, процессе и результатах оценки.

Были рассмотрены нормативные документы, которыми регламентируются существующие мероприятия, в частности, описаны те документы, в которые необходимо будет внести корректировки при реализации мероприятий.

Предложенные мероприятия не противоречат нормативным документам университета и действующему законодательству.

качественных показателей, норм и стандартов [8, с 128].

К качественным показателям эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию оценки результатов труда можно отнести:

- актуальность проблемы для организации;
- своевременность представления проекта решения;
- научную обоснованность решений;
- ориентацию на изучение и использование прогрессивного отечественного опыта, в частности конкурентов.

Явных затрат на предложенные мероприятия не потребуется, но при отмене Индивидуального плана работы, сократятся затраты на бумагу в размере 2884 рублей.

В результате реализации предложенных мероприятий будет сформирована согласованная система оценки результатов труда, с учетом интересов как субъектов, так и объектов оценки, за счет чего повысится ее объективность.

К социальным эффектам предложенных мероприятий можно отнести:

- повышение мотивации основного персонала (ППС);
- формирование лояльности сотрудников к организации и повышение удовлетворенности системой оценки;
- сокращение временных затрат ППС и отделов на процедуру оценки;
- более эффективное распределение средств между сотрудниками;
- стимулирование ППС к выполнению видов работ, стратегически важных для Университета;
- улучшение имиджа ВУЗа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
2. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
3. Бедрачук, И.А. Рейтинговые модели оценки деятельности профессорско-преподавательского состава и их применение при определении размера стимулирующих и иных выплат [текст]/ И.А. Бедрачук// Бедрачук И.А. Оценка деятельности персонала: разработка модели/ Бедрачук И.А. – Новосибирск, 2015. – Гл. 3. – С. 72-77.
4. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
5. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
6. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
7. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
8. Вощевская, О.В. Особенности педагогической деятельности в высшей школе США [текст]/О.В. Вощевская // Научное пространство Европы. – 2012. – № 13. – С. 34-39.
9. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
10. Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
11. Германов И.А. Практика оценки деятельности и материального стимулирования работников университета [Текст]/ И.А. Германов// Вопр. стимулирования. – 2014. – № 19. – С. 24-29.

12. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]/ Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – М. : Дашков и К, 2017. – 208 с.
13. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
14. Егоршин, А.П. Как оценить результаты труда профессорско-преподавательского состава ВУЗа? [текст]/ А.П. Егоршин, И.В. Гуськова, Г.И. Рогова// Вестник ТИСБИ – 2015. – №1. – С. 235-241.
15. Исаева, О.М. Управление персоналом [Текст]/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М. : Юрайт, 2017. – 246 с.
16. Касьянова, Г.В. Настольная книга кадровика [Текст]/ Г.В. Касьянова. – М. : АБАК, 2014. – 512 с.
17. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
19. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
20. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
21. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
22. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.
23. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 448 с.
24. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.

25. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 496 с.
26. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
28. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2014. – 532 с.
29. Отчет о результатах самообследования от 18.04.2017г. [Текст]: Документы/ Веб-сайт Уральского государственного педагогического университета. – 2017. – Режим доступа: <https://uspu.ru/sveden/document/>
30. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с
31. Психология труда [Текст]/ Под ред. С.Ю. Масухиной. – М. : Юрайт, 2016. – 486 с.
32. Рогов, Е.И. Психология управления персоналом [Текст]/ Е.И. Рогов, 2017. – 352 с.
33. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.
34. Тебекин, А.В. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие / А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
35. Теория организации [Текст]/ под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
36. Толочек, В.А. Психология труда [Текст]/ В.А. Толочек. – СПб. : Питер, 2017. – 480 с.
37. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.

38. Третьякова, Н.В. Оценка качества работы преподавателя на основе методики многомерного анализа его деятельности [текст]/ Н.В. Третьякова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. – № 11. – С. 151-155.

39. Трудовой кодекс РФ (принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года). – М. : Эксмо, 2011. – 192 с.

40. Управление инновациями в кадровой работе [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. Проспект, 2017. – 72 с.

41. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.

42. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.

43. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. – М. : Юрайт, 2017. – 184 с.

44. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Под ред. Ю.Гю Одегова, В.В. Лукашевич. – М. : КноРус, 2017. – 222 с.

45. Шаховская, Л.С. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Л.С. Шаховская, И.А. Морозова, Е.Г. Гущина, О.С. Пескова. – М. : КноРУс, 2017. – 148 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Интервью

Интервью

1. Каким образом проводится оценка результатов труда в вашей организации?
2. Какие недостатки можно выделить в процедуре оценки результатов труда?
3. Известны ли Вам критерии оценки Вашей деятельности?
 - конкурс и выборы;
 - индивидуальный план работы;
 - эффективный контракт;
 - отчеты о НИР, НИРС и ВР.
4. Получаете ли Вы обратную связь после проведения оценки?
 - конкурс и выборы;
 - индивидуальный план работы;
 - эффективный контракт;
 - отчеты о НИР, НИРС и ВР.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Оценка персонала	- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.	Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
Оценка персонала труда	- мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.	Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
Оценка результатов труда персонала	- одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы	Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
Объект оценки персонала	- тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
Субъект оценки персонала	- руководитель и сотрудники служб управления персоналом, непосредственный руководитель, внешний эксперт, коллеги, клиенты, потребители, сам сотрудник.	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
Предмет оценки персонала	- трудовое поведение работников, личностные и профессиональные качества, будущий потенциал сотрудников и др.	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
Критерий оценки	- своего рода порог, за которым состояние показателя будет	Кибанов, А.Я. Управление персоналом

	удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.	[Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
Результативность труда	- степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.	ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утвержден Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 470-ст). – М.: Стандартиформ, 2009. – 31 с.
Эффективность	- связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.	ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (утвержден Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. N 470-ст). – М.: Стандартиформ, 2009. – 31 с.
Рейтинговая оценка	- это набор показателей (критериев) с определенной областью применения.	Гелета, И.В. Экономика и социология труда [Текст]/ И.В. Гелета, А.В. Коваленко. – Р.-н.-Д. : Феникс, 2017. – 256 с.
Метод экспертных оценок	- часть обширной области теории принятия решений, а само экспертное оценивание – процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).	Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.