

УДК. 37.08; 331.108.2; 331.5.024.54

К. А. Пушкарева
Доцент, кандидат экономических наук

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУЗА

Статья описывает исследования по применению системы индивидуальных сбалансированных показателей как инструмента управления персоналом высшего учебного заведения. Показано, что применение индивидуальных сбалансированных показателей способствует единению коллектива и создает синергетический эффект увеличения творческого потенциала вуза. Отмечены условия применимости индивидуальных сбалансированных показателей.

Ключевые слова: образование, управление образованием, показатели управления, сбалансированные показатели, индивидуальные сбалансированные показатели.

К. А. Pushkareva
Associate professor, PhD in economics

PERSONAL BALANCED SCORECARD AS A TOOL OF MANAGEMENT STAFF OF THE UNIVERSITY

The article describes a study on the application of the system of personal balanced scorecard as a tool for management staff of higher education. The article shows that the use of personal balanced scorecard helps to unite the team and creates a synergistic effect of increasing the creative potential of the university. The article defines the conditions of applicability of the personal balanced scorecard

Key words: education, education management, performance management, scorecard, personal balanced scorecards

Экономические характеристики все шире применяются в современном образовании. Возникают такие понятия как маркетинг образования [1], конкурентоспособность [2], управление мотивациями [3] и др.

Как показывает опыт, эффективным механизмом управления организацией и повышения ее конкурентоспособности является сбалансированная система показателей [4], которая применительно к задаче управления персоналом организации (персоналом вуза) получила свое развитие в индивидуальной сбалансированной системе показателей [5].

Эта система позволяет рассматривать показатели деятельности организации и индивида как взаимосвязанный комплекс и как корреляты [6]. Индивидуальная сбалансированная система показателей (Personal Balanced Scorecard - PBSC) рассматривается

в настоящее время как эффективный метод коучинга (наставничество, работа с сотрудниками, включающая в себя индивидуальное обучение и консультирование). Цель этого метода в том, чтобы изменить поведение преподавателя в сторону повышения эффективности деятельности вуза.

Персональные показатели PBSC рассматривают как составляющую универсальной системы показателей (Total Performance Scorecard, TPS) [7], которая является интегрированной моделью. Как интегрированная модель TPS включает в себя (рис. 1): сбалансированную систему показателей организации (OBSC), показатели управления талантами (TM), показатели общего управления качеством (TQM) и индивидуальную сбалансированную систему показателей (PBSC).

Концепция TPS включает систематизированный процесс непрерывного, поэтапного

обучения и развития, направленный на формирование конкурентоспособности персонала и организации в целом. Основные составляю-

щие этого процесса – улучшение, развитие, обучение, тесно связаны между собой и должны уравновешивать друг друга (рис.1).

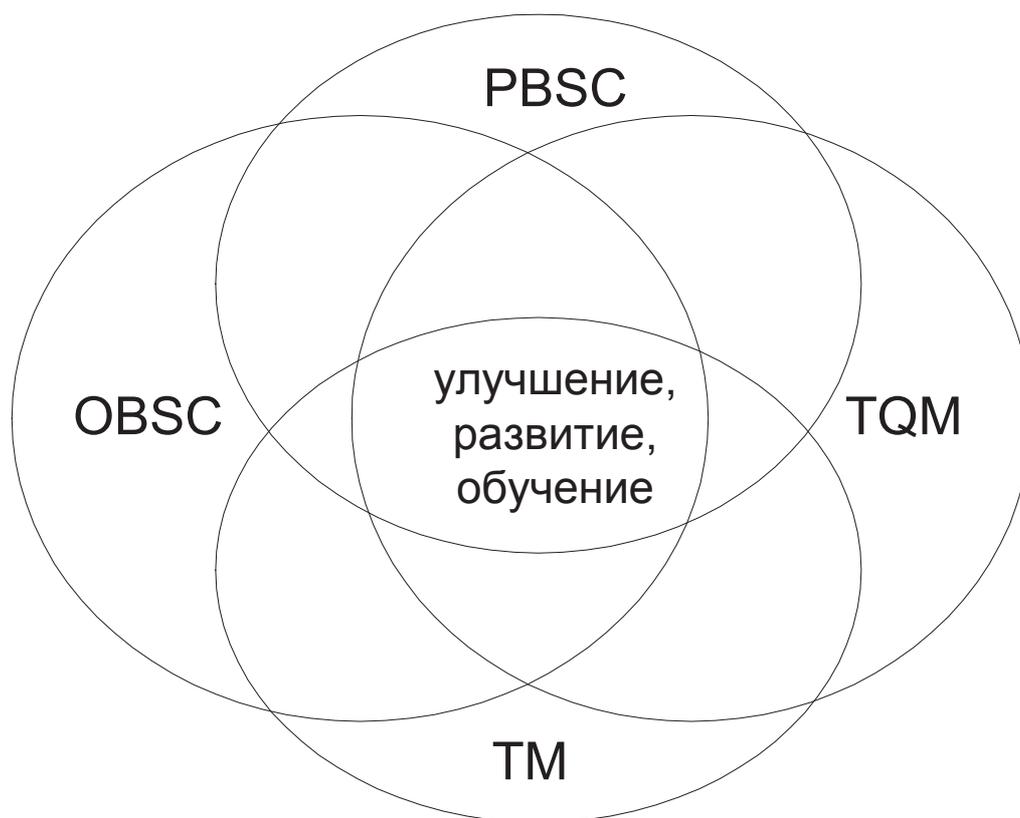


Рис. 1. Концепция универсальной системы показателей деятельности

По существу идея PBSC является коррелятивным механизмом [6]. Она дает новый инструмент оценки организации интеллектуальных ресурсов и новый механизм управления вузом. Идеолог концепции PBSC Хьюберт Рамперсад относит к ее преимуществам [5] то, что ее использование: создает условия для личного роста и для развития организации; увеличивает степень удовлетворенности сотрудников организации; способствует самоактуализации индивида; усиливает внутреннюю мотивацию сотрудников вуза; дает возможность создать обучающую организацию и форсировать нововведения;

Концепция индивидуальных сбалансированных показателей существенно отличается от концепции Стивена Кови [8], в основе которой лежит индивидуальное лидерство. По Стивену Кови каждый индивид обладает всем необходимым, чтобы достичь совершенства, руководству вуза следует только поддерживать оптимальный баланс между четырьмя человеческими свойствами: способностями (талантом), потребностями, самосознанием и энтузиазмом. По существу это тоже коррелятивная модель, направленная на поддержание баланса между четырьмя коррелятами, то есть направленная на состояние.

По Рамперсаду концепция PBSC – это «постоянное самосовершенствование и развитие личности в рабочее и свободное время, в результате чего две стороны жизни человека сливаются в одну целостную, совершенную и счастливую жизнь» [5]. Эта коррелятивная модель является динамической и направлена на процесс. Рамперсад формулирует десять причин, которые объясняют необходимость использования индивидуальной сбалансированной системы показателей [5]:

Следует отметить, что все шире применяется коррелятивный анализ [6] для определения скрытых связей между показателями и для оценки баланса между коррелятами, в том числе и для PBSC. Он включает и управление персоналом учебного заведения [9] с помощью разных коррелятивных моделей. Как частная коррелятивная модель управления персоналом, модель индивидуальной сбалансированной системы показателей учитывает четыре коррелята деятельности индивида:

внутренний (физическое здоровье, душевное состояние, психологическая готовность к труду);

внешний (отношения с работодателем, коллегами, партнерами, в семье);

знания и обучение (приобретенные компе-

тенции и способности к обучению);
финансовый (финансовая стабильность и независимость)

Корреляты, применяемые в PBSC приведены на рис. 2. Постоянное развитие персонала и повышение эффективности деятель-

ности организации возможны только при условии, что моральные ценности и принципы индивидов взаимоувязаны с моральными ценностями организации в понятной и воспринятой всеми деловой культуре организации [10].



Рис.2. Основные факторы интеграции OBSC и PBSC

Согласование личных устремлений с целями и задачами устремления организации должно происходить на всех уровнях управления организации. В связи с этим важно знать, какие специфические потребности движут поведением персонала. В многочисленных исследованиях делается попытка установить приоритеты причин конструктивного (деструктивного) по-

ведения персонала (индивида) в организации.

Статистические данные [10] показывают (табл. 1), что наиболее значимыми являются следующие факторы: результат работы, признание, процесс работы, ответственность и продвижение по служебной лестнице. В сравнение с ними величина заработной платы является менее значимой.

Таблица 1

Факторы мотивирования и их значимость для российского индивида [10].

| № | Наименование фактора мотивирования | Удельный вес фактора, в процентах |
|----|--|-----------------------------------|
| 1 | Результат работы | 23,4 |
| 2 | Признание | 17,4 |
| 3 | Процесс работы | 12,5 |
| 4 | Ответственность | 12,0 |
| 5 | Продвижение по службе | 7,1 |
| 6 | Профессиональный рост | 4,3 |
| 7 | Уровень заработной платы | 4,3 |
| 8 | Отношения с руководством | 3,8 |
| 9 | Отношения с коллегами | 2,7 |
| 10 | Отношения с подчиненными | 2,7 |
| 11 | Политика организации | 2,2 |
| 12 | Качество контроля со стороны руководства | 2,2 |
| 13 | Уровень деловых отношений | 1,6 |
| 14 | Статус | 1,6 |
| 15 | Личная жизнь | 1,1 |
| 16 | Безопасность | 1,1 |

Обучение, формирование инженерно-технической и социальной активности работников вуза должно быть целенаправленным и увязанным со стратегическими целями и задачами организации. Для этого необходимо интегрировать сбалансированную систему показателей организации (OBSC) с показателями разных уровней. Принципы объединения (интеграции) даны на рис.2. Результатом интеграции является иерархическая схема сбалансированной системы показателей производственных и функциональных подразделений, а также индивидуальных планов кадрового резерва и планов текущей работы специалистов и руководителей.

Механическое объединение в рабочую группу специалистов с высокими уровнями интеллектуального капитала не создает эффекта высокой конкурентоспособности персонала этой группы. Такой эффект может быть достигнут только при условии тесной взаимозависимости целей индивидуального развития личностей в группе и взаимовлияния их друг на друга, добропорядочной конкуренции и добровольной передачи знаний. Это обусловлено необходимостью учета когнитивных факторов [11]. Только при учете этого фактора объединение человеческого потенциала каждого работника дает эффект для персонала организации в целом.

Внутренние и внешние факторы могут благоприятствовать слаженной работе персонала вуза или создавать помехи. Например, научно-технические разработки как результат инновационной деятельности персонала позволяют формировать перспективный продуктовый портфель организации, но частые изменения в стратегии в соответствии с конъюнктурными потребностями рынка снижают эффект инновационного развития. Социальная активность персонала, направленная на участие в управлении повышает эффективность деятельности организации, но забастовочное движение провоцирует убытки.

Применение концепции PBSC должно приводить к появлению синергетического эффекта. В общем случае, под синергетическим эффектом понимают то, что общий потенциал персонала организации, как единого целого, превышает сумму потенциалов и возможностей отдельных членов коллектива. Это обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением сотрудников вуза.

Эффект синергизма чаще всего возникает в момент завершения формирования нового уровня компетенций персонала [12] при условии, что к этому моменту на товарном рынке и на рынке труда сформировалась потребность в нем (знания новой технологии,

позволяющей создавать и реализовывать новый для товарного рынка продукт). Чем больше степень совпадения характеристик потребности и нового уровня компетенций, тем больший возникающий эффект синергизма в потенциале и конкурентоспособности персонала организации.

Если принять в качестве допущения, что внешний рынок – это саморегулирующаяся среда, то немедленно возрастает давление со стороны внешних факторов, которое компенсирует и подавит повышение конкурентоспособности и в конечном случае сведет на нет и эффект синергизма (копирование со стороны конкурентов на втором этапе жизненного цикла продукта, технологий его производства и создание модификаций самого продукта, что несомненно требует новых знаний у персонала конкурирующей организации).

Отсюда следует, что процедуры реализации индивидуальных сбалансированных систем показателей, объединенных в сбалансированную систему показателей организации OBSC, позволяют формировать совокупные знания (интеллектуальный потенциал) [13] организации, а конкурентоспособность персонала (индивида) проявляется циклически в процессе ситуационного управления путем преобразования этого потенциала в человеческий капитал персонала организации под влиянием внешних конкурентных сил.

Анализ показывает, что сами механизмы формирования общего и специфического человеческого потенциала достаточно проработаны [14]. Конкурентоспособность персонала организации многократно возрастает, если знания индивида становятся диффузными, то есть вызывают мультипликативный эффект повышения инженерно-технической или социальной активности членов трудового коллектива. Это наиболее ярко проявляется при внедрении электронного обучения в обычное обучение студентов.

Как отмечалось выше, индивидуальная сбалансированная система показателей – это эффективная система коучинга (наставничества). Наставничество становится эффективным в случае, если оно приобретает системный характер и также вносит синергетический эффект. По этой причине важным условием формирования интеллектуального потенциала персонала является наличие полного баланса системы показателей организации, включая системы (TQM) управления качеством и (TM) управления талантами.

Выводы Применение индивидуальной сбалансированной системы показателей является коррелятивным механизмом

развития потенциала организации и получения синергетического эффекта от управления персоналом. Концепция индивидуальной сбалансированной системы показателей, в отличие от концепции лидерства, способствует интеграции кол-

лектива вуза. Однако, применение PBSC приносит эффект только тогда, когда эта система показателей является частью универсальной системы показателей, то есть должна сосуществовать с ней в единой среде.

ЛИТЕРАТУРА

1. Савиных В.П., Цветков В.Я. Маркетинг образовательных услуг // Геодезия и аэрофотосъемка. – 2007. – №4. – С.169-176
2. Пушкарева К.А. Модель формирования конкурентоспособности персонала организации // Вестник Московского областного педагогического университета. Серия Экономика – 2010. – № 2. – С.113-117.
3. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: 2001, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 66 с.
4. Рамперсард Х. Индивидуальная сбалансированная система показателей. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005.
5. Rampersad H.K. Personal Balanced Scorecard // Scriptum Management. Schiedam, The Netherlands, 2005, July.
6. V. Ya. Tsvetkov. Framework of Correlative Analysis // European Researcher, 2012, Vol.(23), № 6-1, p.839- 844.
7. Rampersad H.K. Managing Total Quality; Enhancing Personal and Company Value, India: Tata McGraw – Hill, 2005.
8. Covey S.R. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Simon & Schuster, 2004.
9. Цветков В.Я., Оболяева Н.М. Использование коррелятивного подхода для управления персоналом учебного заведения // Дистанционное и виртуальное обучение. – №8 (50). – 2011. – С.4-9.
10. Алиев Б.Ж., Капустин С.Н., Федосеев В.Н. Ценности, интересы и мотивация в профессиональной деятельности. // Российское предпринимательство, 2005. – №11. – С.23-27.
11. Цветков В.Я. Когнитивные аспекты построения виртуальных образовательных моделей // Перспективы науки и образования, 2013. №3. С.38-46.
12. Цветков В.Я., Пушкарева К.А. Компетенции и конкурентоспособность персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2010.– №1. – с. 85-86
13. Зайцева О.В. Информатизация образования и интеллектуальный капитал // Дистанционное и виртуальное обучение. – 2012. – №12. – С.105-109.
14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. / Пер. с англ. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

REFERENCES

1. Savinykh V.P., Tsvetkov V.Ia. Marketing of education services. *Geodeziia i aerofotos'emka - Geodesy and air photography*, 2007, no.4. pp.169-176 (in Russian).
2. Pushkareva K.A. Model of formation of the competitiveness of the personnel of organizations. *Vestnik Moskovskogo oblastnogo pedagogicheskogo universiteta. Seriiia Ekonomika - Bulletin of the Moscow regional pedagogical University. Series Economy*, 2010, no.2. pp.113-117 (in Russian).
3. *Modeli i metody upravleniia personalom. Rossiisko-britanskoe uchebnoe posobie / Pod red. E.B. Morgunova* [Models and methods of personnel management. Russian-British textbook / Ed. by E.B. Morgunov]. Moscow, 2001, Biznes-shkola «Intel-Sintez». 66 p.
4. Rampersad Kh. *Individual'naia sbalansirovannaia sistema pokazatelei* [Private balanced scorecard]. Moscow, ZAO Olimp-Biznes, 2005.
5. Rampersad H.K. Personal Balanced Scorecard // Scriptum Management. Schiedam, The Netherlands, 2005, July.
6. V. Ya. Tsvetkov. Framework of Correlative Analysis // European Researcher, 2012, Vol.(23), № 6-1, p.839-844.
7. Rampersad H.K. Managing Total Quality; Enhancing Personal and Company Value, India: Tata McGraw – Hill, 2005.
8. Covey S.R. The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. New York: Simon & Schuster, 2004.
9. Tsvetkov V.Ia., Oboliaeva N.M. Using correlative approach to the management staff of the educational establishment. *Distsionnoe i virtual'noe obuchenie - Distance and virtual learning*, 2011, no.8 (50), pp.4-9 (in Russian).
10. Aliev B.Zh., Kapustin S.N., Fedoseev V.N. The values, interests and motivation of the professional activity. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo - Russian entrepreneurship*, 2005, no.11. pp.23-27 (in Russian).
11. Tsvetkov V.Ia. Cognitive aspects of construction virtual educational models. *Perspektivy nauki i obrazovaniia - Perspectives of science and education*, 2013, no.3. pp.38-46 (in Russian).
12. Tsvetkov V.Ia., Pushkareva K.A. Competence and competitiveness of personnel. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniia - International journal of applied and basic research*, 2010, no1. pp.85-86 (in Russian).
13. Zaitseva O.V. Informatization of education and intellectual capital. *Distsionnoe i virtual'noe obuchenie - Distance and virtual learning*, 2012, no.12. pp.105-109 (in Russian).
14. Armstrong M. *Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami* [Practice of human resources management]. Saint Petersburg, Piter, 2004.

Информация об авторе

Пушкарева Кристина Анатольевна (Россия, г.Москва) – Доцент, кандидат экономических наук. Директор Центра интенсивной подготовки и профессиональной ориентации Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. E-mail: kris.pushckareva@yandex.ru

Information about the author

Pushkareva Kristina Anatol'evna (Russia, Moscow) – Associate professor, PhD in economics. Director of the Center for intensive training and professional orientaion of the The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. E-mail: kris.pushckareva@yandex.ru