



20.10.2022

Нижний Новгород  
2022

# Ловушки эффективности или немного о вреде KPI

Бляхман Анна  
Штефан Мария

# Инструменты мотивации до внедрения системы KPI

Категория	Годовая премия	Академические надбавки	Лучший преподаватель	Лучший по итогам СОП
И.о. деканов, заместителей декана	Нет			
Академические руководители (за исключением коммерческих ОП), заведующие кафедрами/ руководители департаментов	Нет			
ППС	Да (без утвержденных подходов и правил)	Да	Да	Да
АУП и УВП (кроме учебных офисов)	Да (без утвержденных подходов и правил)	Нет	Нет	Нет
ПОП	Да (без утвержденных подходов и правил)	Нет	Нет	Нет
Сотрудники учебных офисов	Да (без утвержденных подходов и правил)	Нет	Нет	Нет
Менеджеры департаментов	Да (без утвержденных подходов и правил)	Нет	Нет	Нет

# Рождение идеи системы KPI

Разрозненные  
инструменты  
МОТИВАЦИИ



«Стихийное»  
поощрение

Внедрение системы ключевых показателей эффективности  
факультетов и филиалов НИУ ВШЭ

Система KPI



- ✓ Ориентация на стратегические цели
- ✓ Командное взаимодействие
- ✓ Справедливое вознаграждение

## Инструменты мотивации: внедрение системы KPI

Категория	Полугодовая премия (июнь, декабрь)	Академические надбавки	Стимулирующие надбавки	«Конкурс лучших»
И.о. деканов, заместителей декана	Нет		Да (на основе системы KPI)	
Академические руководители (за исключением коммерческих ОП), заведующие кафедрами/ руководители департаментов	Нет		Да (на основе системы KPI)	
ППС	Да (на основе системы KPI)	Да	Да (по итогам конкурса «Лучший преподаватель»)	
АУП и УВП (кроме учебных офисов)	Да (на основе системы KPI)	Нет	Нет	Да (доп. премия в декабре)
ПОП	Да (на основе системы KPI)	Нет	Нет	Да (доп. премия в декабре)
Сотрудники учебных офисов	Нет	Нет	Да (на основе системы KPI)	Да (доп. премия в декабре)
Менеджеры департаментов	Нет	Нет	Да (на основе системы KPI)	Да (доп. премия в декабре)

# Цель внедрения системы KPI – сделать акцент на приоритетных направлениях развития кампуса

## Задачи

- 1 Прозрачность системы премирования
- 2 Повышение активности ППС
- 3 Повышение эффективности взаимодействия административных подразделений
- 4 Повышение профессионализма сотрудников учебных офисов и менеджеров департаментов
- 5 Формирование проектных команд



# Система KPI: первая версия (декабрь 2020)

- 1** KPI заведующих кафедрами, руководителей департаментов
- 2** KPI академических руководителей ООП с бюджетным набором
- 3** KPI ППС
- 4** KPI АУП и УВП (кроме учебных офисов)
- 5** KPI ПОП
- 6** KPI сотрудников учебных офисов
- 7** KPI менеджеров департаментов

Поощрение “лучших” по итогам оценки за учебный год

Рейтингование

Поощрение “лучших” по итогам оценки за учебный год

Рейтингование

Оценка эффективности каждые полгода

Балльная оценка

Оценка эффективности каждые полгода

Опрос 360

Оценка эффективности каждые полгода

Опрос руководителей

Оценка эффективности в конце календарного года

Опрос 360, тестирование

Оценка эффективности в конце календарного года

Опрос 360, тестирование

# 1 KPI заведующих кафедрами, руководителей департаментов



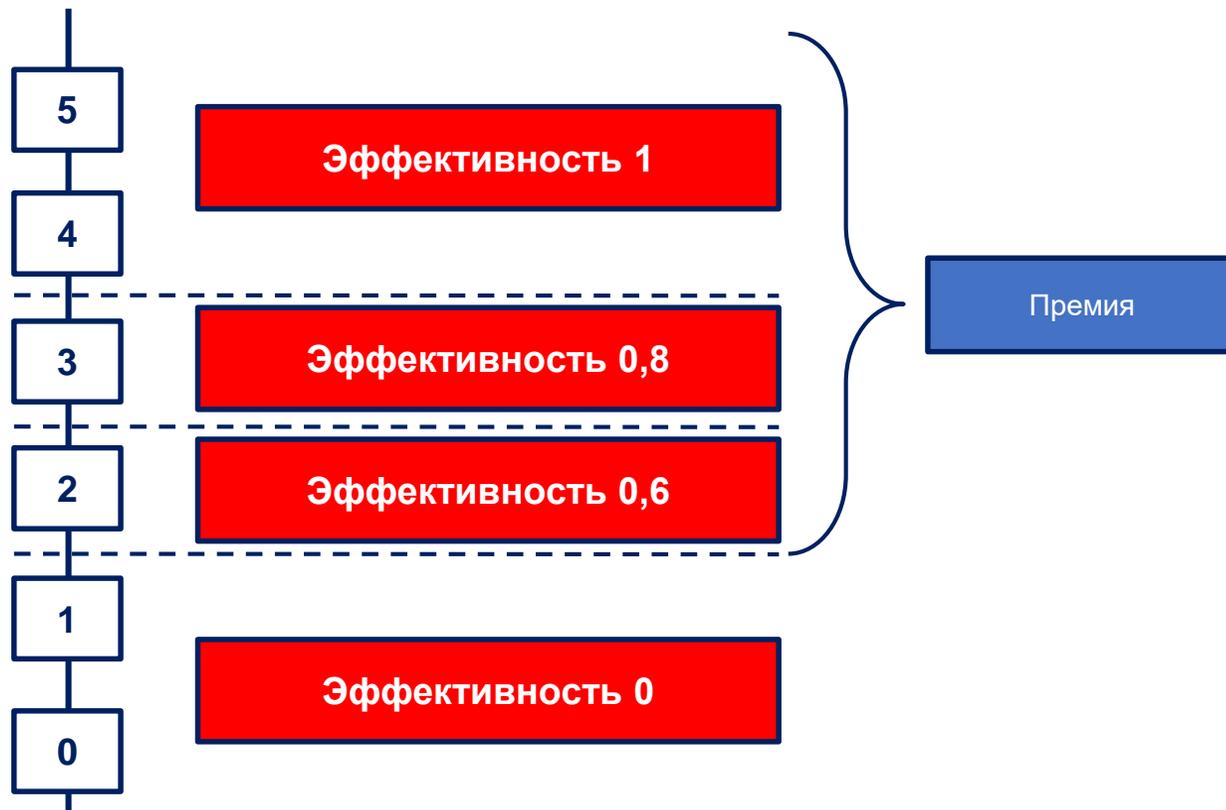
## 2 KPI академических руководителей ООП с бюджетным набором



# 3 KPI ППС

- Работа с абитуриентами
- Разработка курса по выбору
- Доклады на внешних мероприятиях
- Модерирование на мероприятиях кампуса
- Приглашение эксперта
- Членство/руководство в комиссиях и т.п.
- Организация мероприятий
- Разработка программ ДПО
- Руководство НИР студентов

Сумма баллов за участие в мероприятиях и активностях

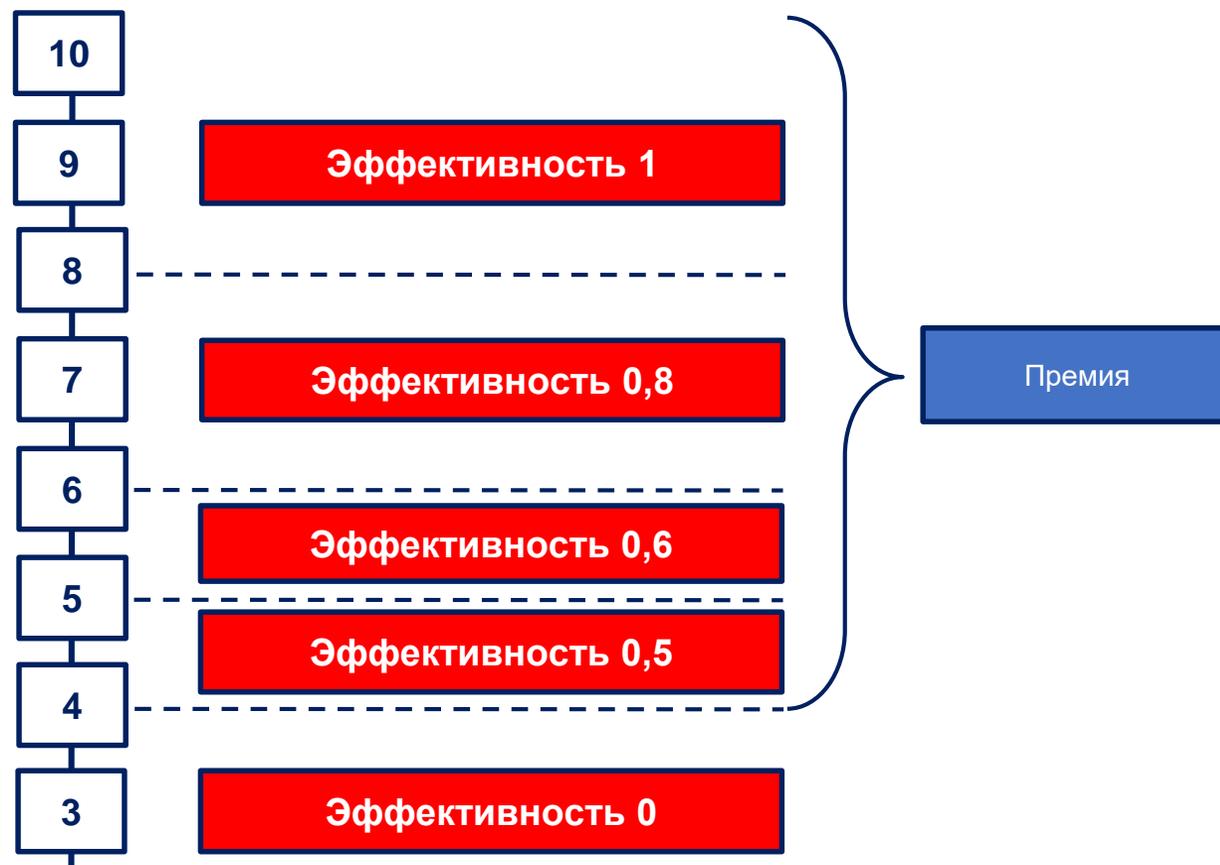


## 4 КРІ АУП и УВП (кроме учебных офисов)

Оценка удовлетворенности  
**работой отдела** на основе опроса  
360° со стороны работников  
других отделов, деканов и  
академических руководителей, а  
также руководства кампуса  
(от 0 до 10)

Оценка удовлетворенности  
**работой сотрудника** на основе  
опроса со стороны руководителя и  
директора/заместителя директора  
(от 0 до 10)

Усредненный  
балл



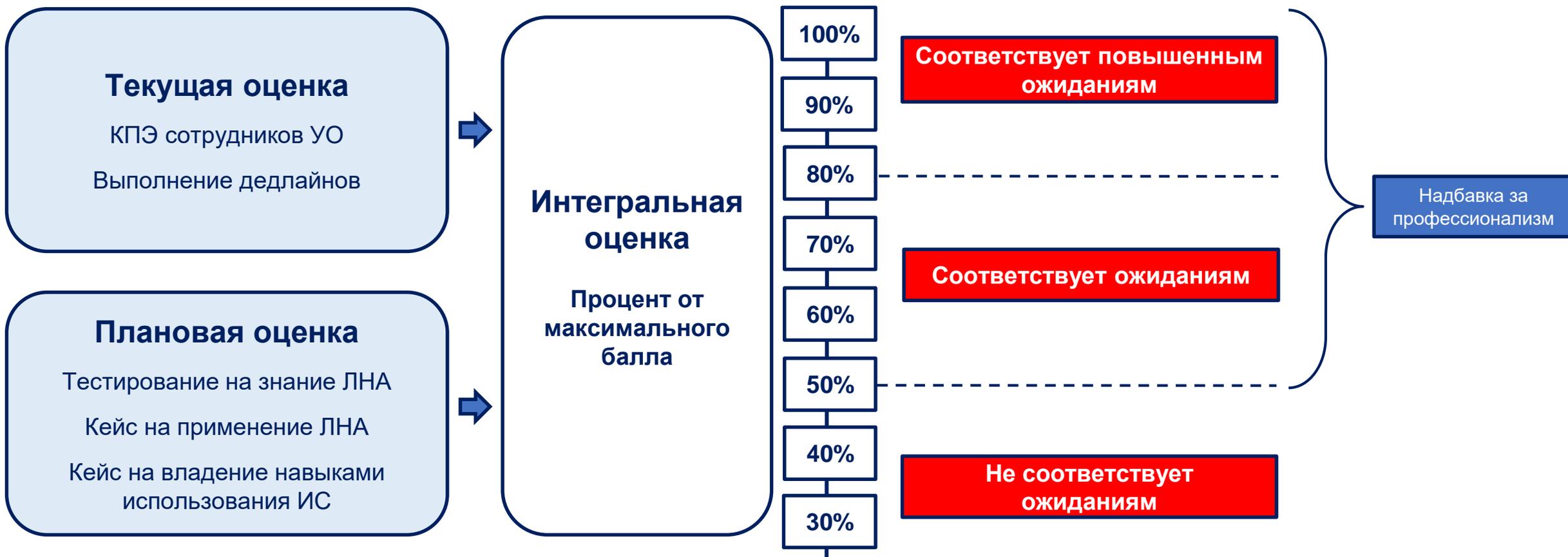
## 5 КРИ ПОП

Оценка удовлетворенности  
**работой сотрудника** на основе  
опроса со стороны руководителя  
и директора/заместителя  
директора

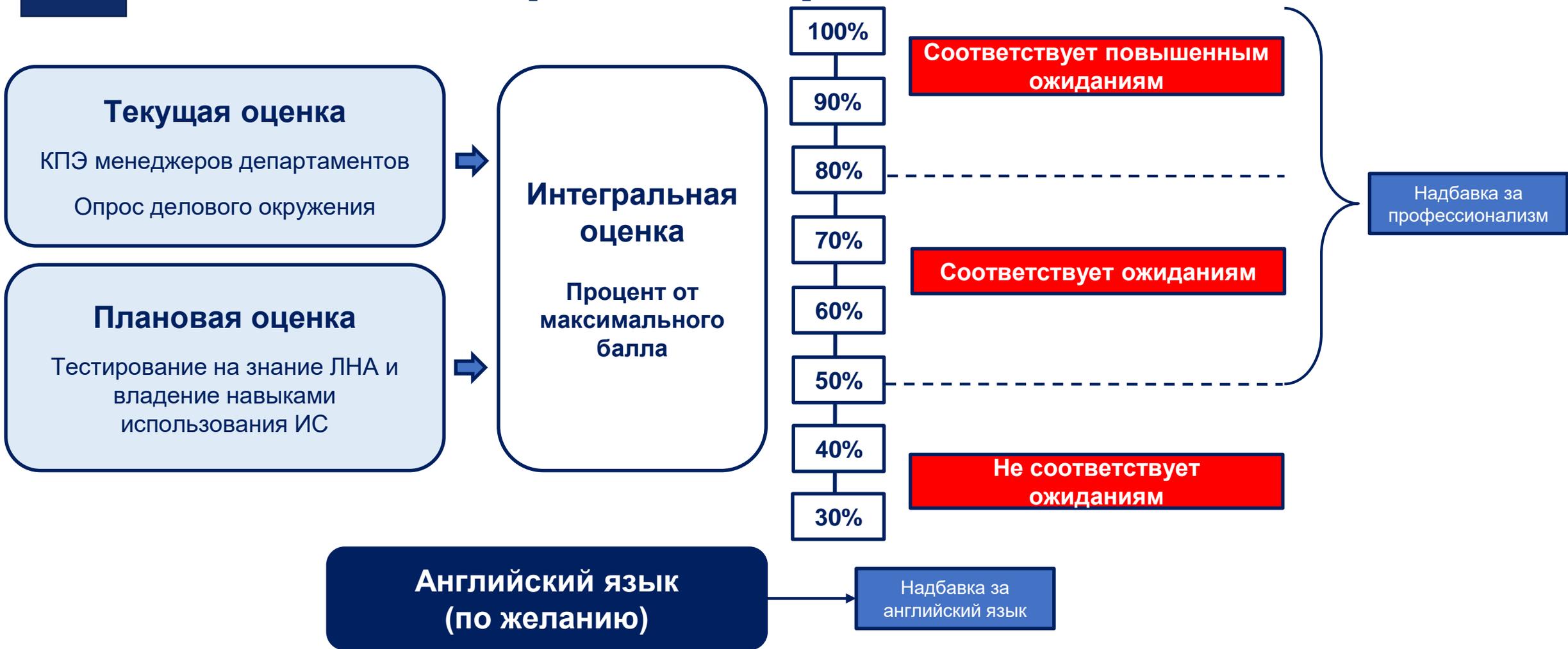
(качественные характеристики  
выполнения заданий)



## 6 KPI сотрудников учебных офисов



# 7 KPI менеджеров департаментов



# Результаты первого «прогона» системы KPI

Результат	Академические руководители	Заведующие кафедрами/ руководители департаментов	ППС	АУП и УВП (кроме учебных офисов)	Сотрудники учебных офисов	Менеджеры департаментов
<b>Вовлеченность</b>	53%	73%	41%	87%	95%	100%
<b>Эффективность работников</b>	Присвоены: 1, 2 и 3 место в бакалавриате; Два 1 и 3 место в магистратуре	Присвоено 1 и два 2 места	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>0,6</li> <li>0,8</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0,8</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ур</li> <li>2 ур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышенные ожидания</li> </ul>

\* И.о. деканов оцениваются в рамках системы КПЭ факультетов НИУ ВШЭ

# Ловушки эффективности по итогам первого прогона

**1**

Проблема верификации информации



Уточнение показателей и формулировок

**2**

Чрезмерная вариативность показателей и свобода выбора



Ограничение количества активностей по мероприятиям

**3**

Жесткость рамки



Постоянный пересмотр системы, подстройка, гибкость

**4**

Недостаточный бюджет



Введение базовой ставки по категориям должностей, увеличение бюджета

Потенциальная угроза



Усталость от постоянного изменения системы



Потеря доверия к системе из-за постоянных корректировок

# Пример: «Плата» за эффективность системы



\* В примере учтены только 5 категорий работников

# Результаты применения системы KPI в последнем отчетном периоде

Результат	Академические руководители	Заведующие кафедрами/ руководители департаментов	ППС	АУП и УВП (кроме учебных офисов)	Сотрудники учебных офисов	Менеджеры департаментов
<b>Вовлеченность</b>	47%(-6%)	64%(-9%)	48%(+7%)	66%(-19%)	100%(+5%)	Оценка проводилась только один раз
<b>Эффективность работников</b>	Присвоены: 1, 2 и 3 место в бакалавриате и в магистратуре	Присвоено четыре 1 места	<ul style="list-style-type: none"> <li>0</li> <li>0,6</li> <li>0,8</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0,6</li> <li>0,8</li> <li>1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 уровень</li> <li>2 уровень</li> </ul>	
<b>Достижение поставленных задач</b>	Повышение эффективности руководства ОП, рост активности ППС	Рост активности ППС кафедр и департаментов, рост вовлеченности руководителей подразделений в проектную работу	Повышение активности ППС, понимание вклада в достижение стратегических целей кампуса	Повышение эффективности взаимодействия административных подразделений, участие в проектной работе	Повышение уровня знаний ЛНА, уменьшение количества ошибок при выполнении текущих задач	

\* И.о. деканов оцениваются в рамках системы КПЭ факультетов НИУ ВШЭ



# Система KPI: Что дальше?

