

**Технологии эффективного стимулирования персонала:
опыт Института дополнительного профессионального образования СыктГУ¹**

*В данной статье представлен опыт управления авторов
в период из работы в ИДПО СыктГУ в 2006-2008 гг.
(Зими́на И.В. – директор Института, Кана́ева Ю.О. – зам. директора).*

Необходимость повышения эффективности деятельности организации побуждает руководителей уделять больше внимания на необходимость увеличения отдачи от персонала. Немаловажную роль в этом играет разумно и последовательно построенная мотивация.

Мотивация труда – это побуждения к труду, определяющие отношение к труду и рабочее поведение работника. В основе мотивации труда лежит не только наиболее значимые для работника потребности, но и то, в какой степени работник имеет возможность их удовлетворять, работая в данной компании, какие перспективы их удовлетворения он видит в будущем.

Следует выделить важнейшие заповеди мотивационного менеджмента:

1. универсальных методов мотивации НЕ существует;
2. способ мотивирования должен удовлетворять человека;
3. мотивация должна быть честной и естественной;
4. чтобы узнать, ЧЕМ и КАК мотивировать - за человеком следует наблюдать;
5. не все люди любят быть раскрытой книгой;
6. для достижения максимального эффекта следует создавать условия не только для работы, но и для самореализации сотрудника.

Эффективная система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх целей:

1. удерживать сотрудников в организации,
2. повышать результативность и эффективность работы сотрудников,
3. решать проблемы, стоящие перед организацией.

Существует ряд принципов, на которые следует ориентироваться при создании системы мотивации, ориентирующей на достижение результата:

- адресность,
- своевременность,
- последовательность,
- осознанность;
- наглядность.

Соблюдение данных принципов при построении системы стимулирования персонала означает, что руководство организации ясно представляет, каких целей он стремится достичь через мотивацию сотрудников и как выяснить степень достигнутого успеха (Таблица 1.):

Таблица 1.

Связь системы мотивации с целями организации

Цель мотивации	Способы мотивации (подкрепления) ²	Показатель эффективности
Соблюдение правил трудового распорядка	Премирование за работу без опозданий за отчетный период...	- нет опозданий; - отсутствие замечаний во время контрольных проверок...

¹ Эффективные технологии управления персоналом: опыт организаций Республики Коми. Сборник информационно-методических материалов. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского университета, 2008 г. 200 с.

² Подкрепление – способы воздействия на поведение сотрудника.

Система стимулирования (внешнего воздействия на поведение сотрудников) позволяет обеспечить достижение требуемых результатов (Таблица 2.).

Таблица 2.

Выбор стимулов в зависимости от поставленных целей

Результаты	Стимулы
Привлечение новых клиентов	– Бонус (премия) за привлечение новых клиентов – Процент от продаж новым клиентам
Привлечение новых целевых клиентов	– Установление минимально возможного объема закупки – Описание критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям
Удержание и «разработка» целевых клиентов	– Премирование на основании расчета (помесячного или поквартального) дельты между средними закупками клиента – Премирование по оплаченным счетам, превышающим уровень средней по отделу закупки или средний для данного клиента
Продвижение отдельных видов продукции	– Процент от превышения плана продаж по данному продукту
Выполнение стандартов качественного обслуживания	– Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. Должно подкрепляться программой контрольных покупок («Таинственный покупатель», mystery shopping) или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности «старых» сотрудников	– Премия за выслугу лет – ...

Обеспечить эффективность работы Института дополнительного профобразования (далее – ИДПО), как хозрасчетного подразделения Сыктывкарского государственного университета позволяет применение различных технологий мотивации и стимулирования персонала, в числе которых:

- определение оснований для премирования;
- постоянная обратная связь с сотрудниками Института;
- регулярный мониторинг уровня удовлетворенности персонала;
- оценка уровня организационного поведения.

Система стимулирования сотрудников ИДПО базируется на системе сбалансированных показателей (ССП) Института, в которой определены целевые значения по ключевым факторам успеха (Приложение 1).

На основе ССП были сформулированы основания для премирования сотрудников ИДПО. Регулярно в конце отчетного периода (каждые три месяца, полгода, год) подводятся итоги работы ИДПО, в том числе проводится оценка индивидуальных результатов персонала.

Периодический анализ степени удовлетворенности персонала и понимания сотрудниками Института стратегических приоритетов развития и ключевых показателей ИДПО осуществляется посредством анкетирования и письменного опроса сотрудников.

В апреле 2007 г. впервые был проведен опрос сотрудников ИДПО с целью выяснить, в какой степени сотрудники совмещают свои личные цели с целями Института.

Для достижения указанной цели сотрудникам было предложено заполнить таблицу, в которой они давали также пояснения, почему личные цели «вписываются» или «не вписываются» в цели Института. По итогам анализа полученной информации был составлен отчет, основной вывод которого заключается в том, что сотрудниками ИДПО, за исключением топ-менеджмента, не в полной мере понимаются ключевые показатели деятельности Института, что затрудняет использование подхода управления по результатам.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что информация, полученная в ходе оценочных мероприятий, послужила основой для принятия кадровых решений и определения приоритетов кадровой политики ИДПО. Так, после каждого исследования и аттестации была осуществлена

обратная связь с сотрудниками, которая проходила в форме личного собеседования и в форме собрания трудового коллектива.

В ходе совещания не только представлялись обработанные результаты, но и уточнялись ожидания сотрудников в отношении руководства Института, а также определялись возможности участия каждого сотрудника в дополнении действующей системы сбалансированных показателей ИДПО.

ИДПО СыктГУ создал традицию оценки уровня удовлетворенности сотрудников Института, что позволяет проводить диагностику мотивов и предрасположенности работников к уходу из организации.

Степень удовлетворенности персонала является одной из важнейших характеристик эффективности процесса управления персоналом, тесно связанных с такими явлениями как текучесть кадров, лояльность сотрудников, привлекательность организации как работодателя. От уровня удовлетворенности также зависят результаты труда и управляемость персонала.

Оценка удовлетворенности так же является формой установления «обратной связи» с сотрудниками ИДПО. Раз в полгода проводятся два опроса, в ходе которых респондентам предлагается:

- оценить эффективность руководства ИДПО;
- дать оценку уровню удовлетворенности работой в Институте.

Цель применяемой нами методики - исследование удовлетворенности сотрудников ИДПО различными сторонами организационного процесса, позволяющее выявить «проблемные области», и с их учетом, разработать коррекционные меры (фрагмент анкеты представлен в Приложении 2).

Общую удовлетворенность персонала мы рассматривали как совокупность удовлетворенности сотрудниц Института отдельными сторонами организационного процесса. По итогам анкетного опроса изучалось отношение людей к работе, которое складывается в зависимости от трех групп факторов: условий работы, отношения между участниками коллектива, материального аспекта.

Проведение исследования удовлетворенности объяснялось для сотрудников Института как желание его руководства узнать и учесть мнение каждого о том, какие требуются в ИДПО изменения и улучшения.

Повторное исследование уровня удовлетворенности сотрудников ИДПО позволяет отслеживать эффективность стиля руководства и принятых управленческих нововведений, а также получать информацию, которая может быть положена в основу будущих управленческих решений.

В 2007-2008 учебном году система оценки результатов деятельности сотрудников ИДПО включала в себя (помимо ставших уже традиционными инструментов: оценка персонала по итогам прохождения испытательного срока; контроль за соблюдением сроков выполнения задач, в соответствии с установленными критериями качества) применение новой технологии работы с персоналом, предполагающую оценку уровня организационного поведения сотрудников (Приложение 3).

Цель применения данного метода оценки - повысить результативность деятельности сотрудников ИДПО. Помимо этого, управленческое нововведение позволяет решить следующие задачи:

- осуществить дифференциацию оценки деятельности сотрудников Института;
- повысить уровень исполнительской дисциплины;
- повысить уровень качества работы;
- привлечь всех сотрудников Института к процедуре оценивания организационного поведения друг друга.

В качестве критерия успеха можно считать высокий уровень организационного поведения сотрудников ИДПО. В числе показателей эффективности выступают следующие: качество работы; объем выполненной работы; уровень трудовой дисциплины; степень лояльности ИДПО, качество работы с документами (Приложение 3).

В основе данной технологии оценки руководством ИДПО применены элементы методики «360 градусов». Ее еще называют «круговой оценкой», потому что о человеке высказывается не только его непосредственный руководитель, но и подчиненные, коллеги, а в некоторых случаях и клиенты. Этот метод еще недавно считался экспериментальным, но теперь прочно утвердился в качестве стандартного.

Процесс оценки уровня организационного поведения сотрудников ИДПО включает в себя 4 этапа (рис. 1).

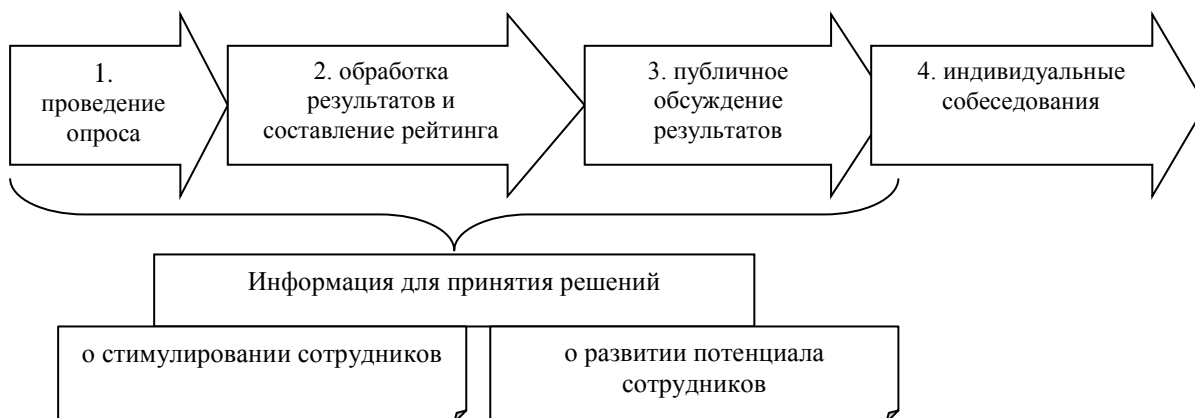


Рис. 1. Процедура оценки уровня организационного поведения сотрудников ИДПО

Проведение анкетного анонимного опроса происходит за неделю до подведения итогов за отчетный период (раз в три месяца).

После сбора всех анкет анализируются результаты:

- высчитываются средние оценки по каждому сотруднику в разрезе каждого направления оценки: качество и количество работы; дисциплина, лояльность к Институту и документооборот;
- для каждого сотрудника рассчитывается общая средняя оценка по всем показателям;
- формируется рейтинг сотрудников с учетом средних общих оценок (те сотрудники, чей рейтинг превышает средний показатель получают надбавку к премии);
- оценивается динамика в сравнении с предыдущим периодом.

В каждом периоде рейтинг сотрудников меняется.

Эффективность применения данной методики и уровня ее объективности зависит от того, насколько хорошо установлена «обратная связь» с сотрудниками. В ИДПО она осуществляется рамках ежеквартальных совещаний трудового коллектива Института, на котором помимо подведения финансовых результатов работы ИДПО, озвучиваются прочие его достижения, разбираются ситуации, влияющие на премирование сотрудников, озвучиваются размеры индивидуальных премий.

На совещании озвучивается только рейтинг сотрудников с указанием средних общих оценок и сообщается о динамике по сравнению с прошлым периодом.

После совещания в течение двух дней с каждым сотрудником проводится индивидуальное собеседование, на котором озвучиваются его показатели по каждому из направлений оценки, диагностируются причины низких оценок, составляется программа повышения эффективности работы.

Таким образом, опыт ИДПО позволяет выделить следующие преимущества данного подхода работы с персоналом:

- выводы объективнее, чем при других формах оценки персонала. Сотрудника оценивают люди, которые знают его давно и каждый день видят, как он работает;
- сотрудник должен выставлять отметки не только своим коллегам по работе, но и себе по тем же критериям, что и сослуживцы, что обеспечивает анонимность опроса;

- в результате периодического проведения оценки (накануне подведения результатов работы ИДПО в конце каждого отчетного периода) руководство ИДПО получает объективную картину оценки личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника (по важным для работы Института направлениям: качество и количество работы, документооборот, лояльность и дисциплина).
- по итогам анкетного опроса, руководство ИДПО получает данные о том, насколько эффективно работает каждый сотрудник, каковы его слабые места и есть ли у него скрытый потенциал, и подбирает подходящую для него программу развития;
- данная система стимулирует людей относиться внимательно к своей работе в Институте и налаживать высокоэффективные деловые связи с коллегами, которые воспринимаются как внутренние клиенты, и искать резервы повышения результативности труда;
- составление по итогам каждой оценки рейтинга сотрудников ИДПО и его обсуждение на совещаниях всего коллектива Института стимулирует людей к здоровой конкуренции за право не занимать последние позиции в списке.

Значение средних показателей анализируется и с точки зрения определения приоритетов развития сотрудников ИДПО. Данному процессу в Институте традиционно уделяется много внимания.

Руководство Института применяет компетентностный подход к управлению персоналом, что обусловило разработку модели корпоративных (или ключевых) компетенций, применимых к каждой должности Института.

Корпоративные компетенции вытекают из официальных ценностей ИДПО (рис.4).

Данная модель ключевых компетенций используется при организации следующих процессов управления персоналом: рекрутинг, адаптация, обучение, стимулирование и оценка сотрудников.



Рис. 4. Связь корпоративных компетенций ИДПО с его миссией и ключевыми ценностями

Руководством ИДПО были выделены следующие ключевые поведенческие компетенции сотрудников Института:

1. *Целеустремленность*, Институт ожидает от сотрудников достижения поставленных целей, а также навыков организации работы таким образом, чтобы цели достигались в указанные сроки;
2. *Стремление к профессиональному развитию* – завоевание рынка консалтинговых услуг и услуг дополнительного профобразования требует от сотрудников Института непрерывного развития профессиональных компетенций;
3. *Стрессоустойчивость*, поскольку возможны ситуации цейтнота, быстрого темпа работы, бизнес-рисков, необходимости принятия самостоятельных решений;
4. *Ориентация на изменения*, т.к. конкурентоспособность Института достигается за счет непрерывного мониторинга изменений внешней среды и оперативного реагирования на них;
5. *Готовность брать на себя ответственность за коллективный результат*, т.к. организация работ осуществляется не только по функциональному, но и матричному принципу, необходимо выработать у сотрудников нести ответственности и по горизонтали и по «диагонали» оргструктуры ИДПО;
6. *Работа в команде* – компетенция необходима вследствие применения в работе ИДПО проектных схем организации работы и высокого уровня взаимозависимости при обеспечении рабочего процесса.

К сотрудникам ИДПО применимы следующие минимальные уровни развития корпоративных компетенций:

- «3» уровень для менеджеров Института;
- «4» уровень - для руководителей ИДПО.

Характеристика уровней развития³ общих компетенций сотрудников ИДПО представлена в Приложении 4.

³ Каждому уровню развития отдельной компетенции присваивается свое балльное значение (например, от 1 до 4), которое подробно описывается как ранг или стандарт выполнения деятельности: «1» — неприемлемый уровень; «2» — ниже среднего уровня; «3» — средний уровень, приемлемый при принятии решения о найме. Если должность – руководящая, то требуется коучинг; «4» — выше среднего уровня. Соответствие корпоративному стандарту ИДПО, если сотрудник занимает руководящую должность.

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ИНСТИТУТА ДОПРОФОБРАЗОВАНИЯ «__» _____ 20__ г.

на _____ учебный год

1. Финансовая перспектива

Ключевые факторы успеха	Цели	Показатели результативности	Целевые значения показателей
1.1 Высокие финансовые результаты и рост прибыльности	Повысить доходы ИДПО	- прирост величины продаж - прирост чистой прибыли	-% рост за учебный год - не менее млн. руб.

2. Перспектива потребителя

2.1 Ведущая позиция на региональном рынке РК	Развить рынок	прирост числа корпоративных заказов	10% рост за учебный год
	Обеспечить высокую удовлетворенность потребителей качеством услуг ИДПО	- степень удовлетворенности потребителей организацией программ - степень удовлетворенности потребителей учебно-методическими материалами - степень лояльности потребителей (физ. лица) - степень устойчивости имиджа ИДПО	- 0,8-0,85 баллов (по шкале оценки уровня организации программ) - не менее 4,3 баллов (по 5-балльной шкале) - 10% - повторные обращения в ИДПО - 50% клиентов отмечают в качестве критерия выбора программы имидж ИДПО

3. Перспектива внутренних процессов

3.1. Долговременные партнерские отношения с преподавателями	Обеспечить высокий уровень удовлетворенности преподавателей работой ИДПО	- степень удовлетворенности преподавателей организацией учеб. процесса в ИДПО и взаимодействием с рук-лем и менеджером программы	- по программам открытого рынка – 4,7 балла; по корпоратив. программам – 4,8 балла (по 5-балльной шкале)
3.2. Укомплектованные группы	Обеспечить оптимальную наполняемость групп	- количество человек в группе: <ul style="list-style-type: none"> • компьютерное обучение • иностранные языки • остальные программы 	- 12-14 человек в группе - 10-12 человек в группе - 15-18 человек в группе
3.3. Эффективное управление	Обеспечить высокий уровень эффективности управления ИДПО	- % сотрудников, считающих, что работают под эффективным руководством - % достижения поставленных целей	не менее 75% 100%
3.4. Мотивированные сотрудники	Повысить уровень мотивации сотрудников в ИДПО	- снижение доли пропусков работы по болезни - прирост доли сотрудников, удовлет-х работой	- не менее 5% от раб. времени за учеб. год - не менее 10% сотрудников
3.5. Успешный вывод на рынок инновационных услуг	Разработать и внедрить на рынок новые образовательные программы	- % новых программ в общем объеме продаж	- не менее 25% за учебный год

4. Перспектива знаний и обучения

4.1. Непрерывное развитие потенциала сотрудников	Рост компетентности сотрудников ИДПО	- прирост доступных навыков - доля сотрудников ИДПО, обученных необходимым навыкам	- 3-4 за учебный год - не менее 30% - за учебный год
4.2. Процессное мышление	Активное участие каждого сотрудника в работе по соверш-ю учеб. процесса	Число предложений по совершенствованию деятельности, реализованных в ИДПО	Не менее 3-х предложений за учебный год

Фрагмент анкеты анализа удовлетворенности персонала**2. Что Вы больше всего цените в своей работе? (Отметьте не более 3-х вариантов)**

- 2.1. Хороший заработок
- 2.2. Сплоченный коллектив
- 2.3. Интересная работа
- 2.4. Соответствие работы моим способностям
- 2.5. Удобный график работы
- 2.6. Надежное место работы
- 2.7. Престижность моей работы в обществе
- 2.8. Возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе
- 2.9. Возможность карьерного продвижения
- 2.10. Персональная ответственность за выполненную работу
- 2.11. Эффективное руководство
- 2.12. Другое _____

9. В нашей организации Вас привлекает и удерживает:

- 9.1. Престиж организации
- 9.2. Соответствие выполняемой работы уровню квалификации
- 9.3. Удовлетворенность служебным ростом
- 9.4. Забота руководства о работниках
- 9.5. Хорошая заработная плата
- 9.6. Ничего не привлекает и не удерживает
- 9.7. Другое _____

10. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- 10.1. Продолжать работу на прежней должности
- 10.2. Перейти работать в другое структурное подразделение компании
- 10.3. Перейти работать в другую организацию без смены специальности
- 10.4. Перейти в другую организацию со сменой специальности
- 10.5. Другое _____

14. По Вашему мнению, неблагоприятно влияют на нашу совместную работу следующие факторы (отметьте галочкой):

- 14.1. Нерациональное распределение обязанностей между работниками
- 14.2. Непосредственный руководитель не четко формулирует задачи, перед сотрудниками
- 14.3. Отношения в коллективе
- 14.4. Недобросовестное отношение к работе некоторых сотрудников
- 14.5. Субъективное отношение к коллективу руководителя.
- 14.6. Монотонность жизни коллектива
- 14.7. Выделение отдельных работников на основе личных взаимоотношений с руководителями, а другие остаются в тени
- 14.8. Другое _____

ОЦЕНКА
уровня организационного поведения сотрудников ИДПО
(фрагмент)

Цель оценки: повысить результативность деятельности сотрудников ИДПО

Задачи:

- дифференциация оценки деятельности сотрудников Института;
- повысить уровень исполнительской дисциплины;
- повысить уровень качества работы;
- привлечение руководителей служб к процедуре оценивания организационного поведения сотрудников ИДПО.

Критерий успеха: высокий уровень организационного поведения

Показатели: качество работы; объем выполненной работы; уровень трудовой дисциплины; степень лояльности ИДПО, качество работы с документами.

Оценка, баллы	Критерии оценки	ФИО 1	ФИО 2	ФИО 3	ФИО N
1. Качество работы					
5	Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности; не требуется <u>дополнительная</u> проверка, можно полностью положиться на его работу; может выполнять работу практически без руководителя				
4	Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня; ошибки встречаются очень редко; хорошо выполняет инструкции; нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя				
3	Качество работы соответствует предъявленным требованиям; не всегда может самоорганизоваться – «разбрасывается»				
2	Бывает небрежен; встречаются ошибки; иногда приходится проверять его работу				
1	Низкое качество работы; постоянные ошибки; требуются постоянные проверки и исправления				
2. Количество работы					
5	Очень быстрый и энергичный сотрудник, делает больше, чем от него ждут				
4	Работает быстро; четко выполняет больший, чем запланировано объем работ				
3	Работает стабильно, выполняет плановые показатели				
2	Работает медленно, необходимо "подгонять"				
1	Работает медленно; теряет много времени впустую; не справляется с запланированным объемом работ				
3. Документооборот					
5	Все сдается в срок и оформляется по всем правилам				
4	Работа выполняется без существенных недостатков				
3	Есть мелкие недочеты				
2	Приходится часто напоминать о документах, бывают исправления				
1	Документы в срок не сдаются				
ИТОГО БАЛЛОВ:					
СРЕДНИЙ БАЛЛ:					

**Таблица уровней развития корпоративных поведенческих компетенций сотрудников ИДПО
(фрагмент шкалы)**

Компетенция	Уровень развития компетенции			
	1	2	3	4
<i>Целеустремленность</i>	Выбирает для себя (своих подчиненных) легко выполнимые задачи. Не проявляет высокой активности в процессе работы. Не доводит начатое дело до конца.	Отступает от намеченной цели при возникновении препятствий. Не ищет других способов достижения цели, даже если используемый им метод не приносит результата.	Доводит начатое дело до конца, но не прилагает усилий, чтобы привлечь дополнительные ресурсы, необходимые для достижения результата. Не ищет способы повышения результативности и труда.	Проявляет энтузиазм и действует энергично в процессе достижения поставленной цели. Находит новые способы достижения цели, если используемый им метод не приводит к желаемому эффекту. При необходимости привлекает дополнительные ресурсы, в том числе других людей, для достижения поставленной цели в кратчайшие сроки.
<i>Готовность брать на себя ответственность за коллективный результат</i>	Перекладывает ответственность на других людей. Не признает свои ошибки. Сталкиваясь с затруднениями, отказывается от взятых на себя обязательств. Неохотно работает для выполнения взятых на себя обязательств	Считает, что ответственность за результат работы несет руководитель/руководство Института. Принимает на себя ответственность за конечный результат и качество работы своего участка, не расширяя его зоны	Принимает ответственность не только за свою работу, но и за работу отдела. Открыто признает свою вину и свои ошибки. Не отказывается от взятых на себя обязательств даже при столкновении с трудностями.	Стремится к расширению зон ответственности: за свои действия и действия коллег. Никогда не перекладывает ее на других. Работая в команде, демонстрирует стремление достичь командных целей и берет на себя ответственность за достижение результата.