

Принципы индивидуального контракта



Проблема



Восприятие
менеджментом ТГУ
творческих и
самотивизирующихся
сотрудников как
**«универсальных
солдат»**

Цель



Разработать принципы
индивидуального
и прозрачного
контракта

Методика работы



от проблем

от «хотелок»

от бэнчмарков

**Принцип прозрачности
и справедливости**

**Принцип согласованности
интересов**

**Принцип
индивидуальности**

**Принцип развития
сотрудника**

**Принцип
рейтингования**

**Принцип
оцениваемости**

**Принцип взаимной
ответственности**

**Принцип материального
стимулирования**

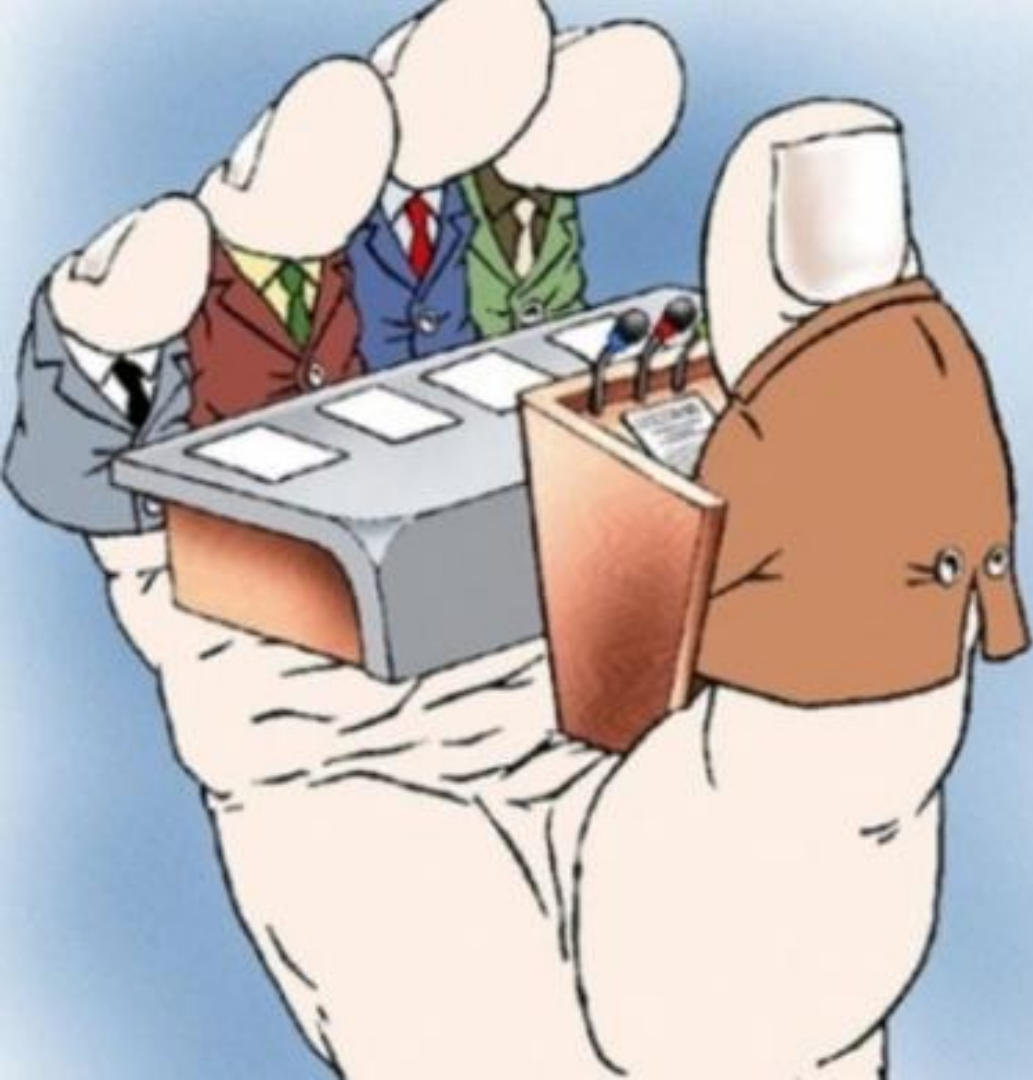
**Принцип
гибкости**





Принцип индивидуальности

индивидуальный
подход к каждому
сотруднику
с учетом **личных** и
профессиональных
особенностей
в зависимости от
этапов карьеры



Принцип прозрачности и справедливости

единые требования к
определению результатов и
их оценки

*(нет двойных стандартов и
преференций)*



Принцип согласованности интересов

при определении результатов
работы сотрудника
ориентация на учет интересов
внутренних и внешних
клиентов и стейкхолдеров

*(при приоритете стратегии
развития факультета и
университета)*



Принцип гибкости

пересмотр требуемых
результатов и их оценки
один раз в год

*(и не более двух корректировок в
течение года по инициативе
сотрудника)*

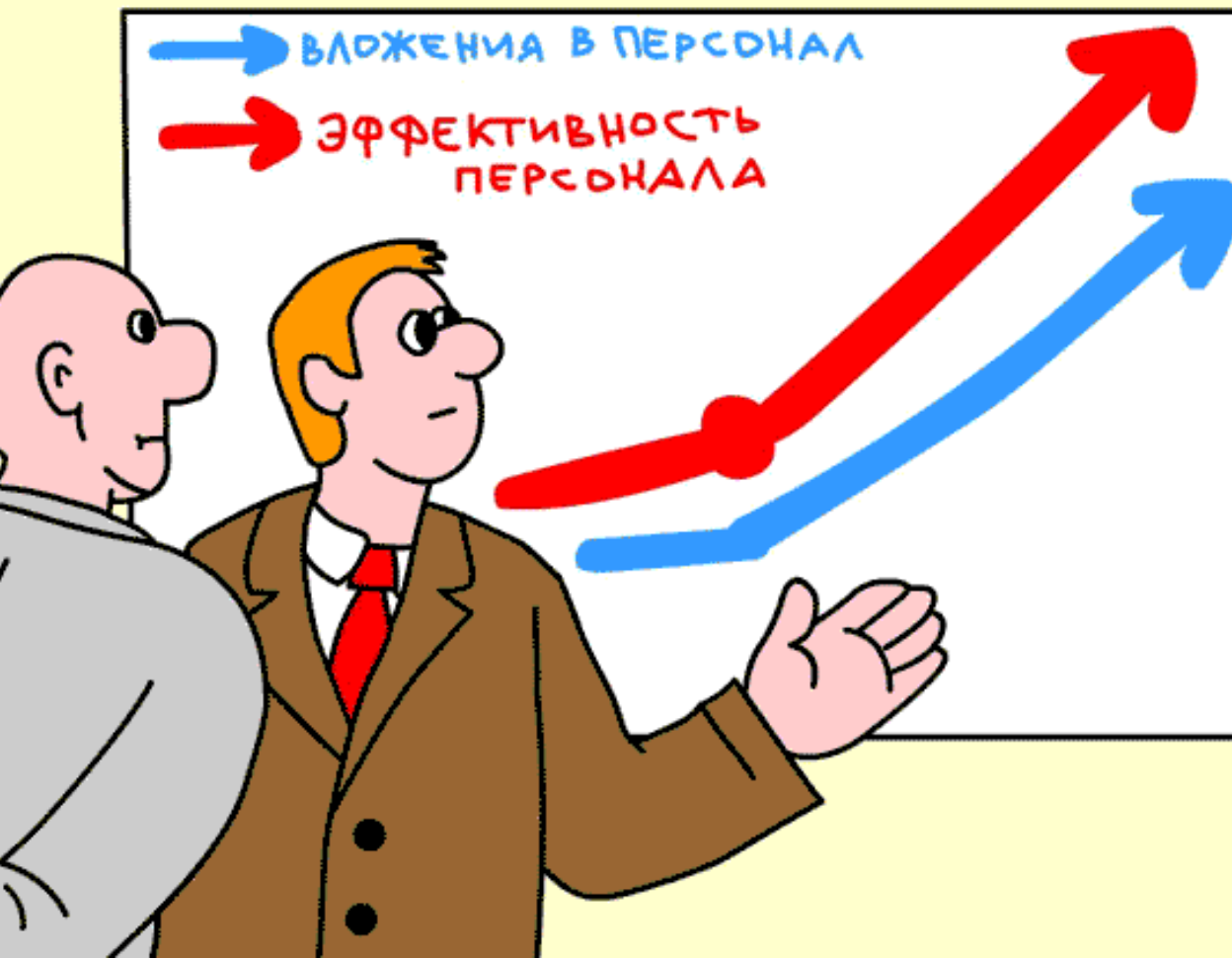
при **варьировании**
набора и веса критериев в
зависимости от
внутренних и внешних
обстоятельств

Принцип развития сотрудника

способствование
личностному и
профессиональному
развитию сотрудника и
его внедолжностной
карьеры в интересах
университета



Принцип оцениваемости



**сравнительная
мотивирующая оценка**
результативности
каждого сотрудника
(по итогам полугодия и года)
по согласованным
количественным и
качественным критериям
(не меньше 5, не больше 7)
и в зависимости от доли
ставки

Принцип материального стимулирования

премирование,
стимулирующие выплаты
и повышение зарплаты
привязаны **к**
результатам
сравнительной
мотивирующей оценки





Принцип грейдирования

по результатам ежегодной оценки
результативности сотрудника
определяется его
принадлежность к одной из
нескольких **категорий**

*(систематически невыполняющий,
стабильно выполняющий,
перевыполняющий контракт)*

для принятия решения о
продлении и сроке контракта,
мотивирования и выявления
особо ценного персонала



Принцип взаимной ответственности

В индивидуальном
контракте предусмотрены
условия, на которых
стороны обязуются
выполнить пункты
контракта

Преимущества

В материальном стимулировании сотрудников переход от принципа «почему» к принципу «за что»

Сотрудник начинает видеть возможности своей карьеры и может на них повлиять (становится субъектом своей деятельности, а не только объектом, «винтиком» в системе управления)

Индивидуализация мотивирующей оценки (сотрудник видит, чего ему не хватает в работе, собственные резервы и направления развития)

Позитивный менеджмент (оцениваются достижения и нет санкций за невыполнения контракта)

Минимизируется стресс сотрудника от процедур оценки, рейтингов, конкурсов...

Позволяет гибко корректировать оценки при изменении приоритетов университета, что повышает динамичность университета в рыночной среде

Сотрудники ориентированы на достижение университетских целей, что снижает опасные орг. патологии (рассеивание целей, автаркия подразделений, неуправляемость)

Вовлекается в мотивацию сотрудников широкий спектр личностных потребностей и ресурсов

У сотрудников появляются возможности недолжной карьеры, нового статуса, самореализации, повышения самооценки, признания и т.д.

Запускается механизм мотивирующего взаимного сравнения (щадящего, на анонимной основе)

У каждого сотрудника возникает видение и понимание интересов внутренних и внешних клиентов, что будет способствовать росту эффективности управления и привлечению внебюджетного финансирования

Риски

Трудно преодолеть инерцию определять свою служебную функцию через процесс, а не через результат, а также определить этот результат

Социальные издержки: выявляются «лишние люди», результат которых не находит внутренних и внешних клиентов

Возможные конфликты интересов и целей (университета, факультета, кафедры, сотрудника)

Разная практика и культура при решении кадровых вопросов в подразделениях

Условия осуществления этого подхода

политическая воля
руководства
университета и запуск
процесса перехода
«сверху вниз»

трансформация
корпоративной культуры
из кланово-
бюрократической к
творческой и
конкурентно-рыночной

«принцип пакета»
(это работает при
условии соблюдения
всех принципов)

консультационное
сопровождение

Группа «Индивидуальный контракт»





Нагрузка %		Показатели	Ресурсы от ТГУ
 10%	 90%	• Количество статей Q1 Q2 • Эксперты QS • Хоздоговоры гранты	• Инфраструктура • Доступ к ресурсам • Мобильность • Софинансирование
 50%	 50%	+ конференции и учебные пособия	+
 100 %		• Методические пособия • Повышение квалификации • Оценка качества	• Инфраструктура • Оплата печати пособий • Увеличение размера ставки • Возможность ПК • Стажировки

Группа индивидуальный контракт



Проблема



Восприятие менеджментом
ТГУ творческих и
самотивизирующих
сотрудников как
**«универсальных
солдат»**

Цель



Разработать
индивидуальный
и **прозрачный** контракт

Принципы



Подход к определению служебных функций

Продуктный



NEW



Не через процесс, а через **результат!**

Ориентация на **стейкхолдеров!**

Структура контракта

Руководитель ООП



Преподаватель

СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ

- Генеральная функция
- Основные функции (5)

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

- К офису
- К партнерам
- К Ректору
- К Проректорам

СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ

- Генеральная функция (2)
- Основные функции преподавателя (6)
- Основные функции исследователя (7)

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

- К РОПу
- К офису
- К научной библиотеке
- К Ректору
- К Проректорам

**ВНУТРЕННИЕ
КЛИЕНТЫ**



Выгоды для университета



Группа индивидуальный контракт



Проблема



Индивидуальный
контракт

**Нет субъекта
(безответственность)**



Демотивация



Имитация



Развитие ТГУ
к мировому уровню
через
саморазвитие
сотрудников

Принципы



Подход к определению служебных функций

Продуктный



NEW



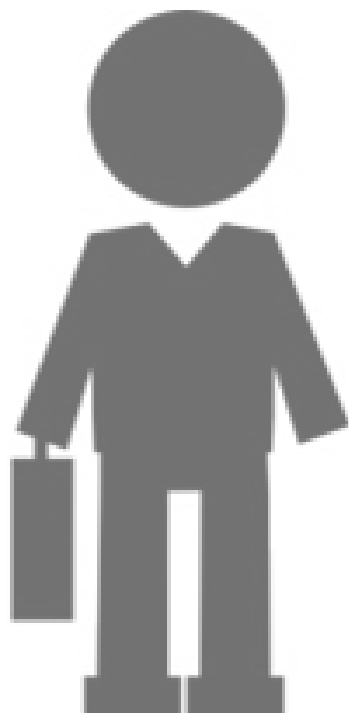
Не через процесс, а через **результат!**

Ориентация на **стейкхолдеров!**

Генеральная функция

Руководитель ООП

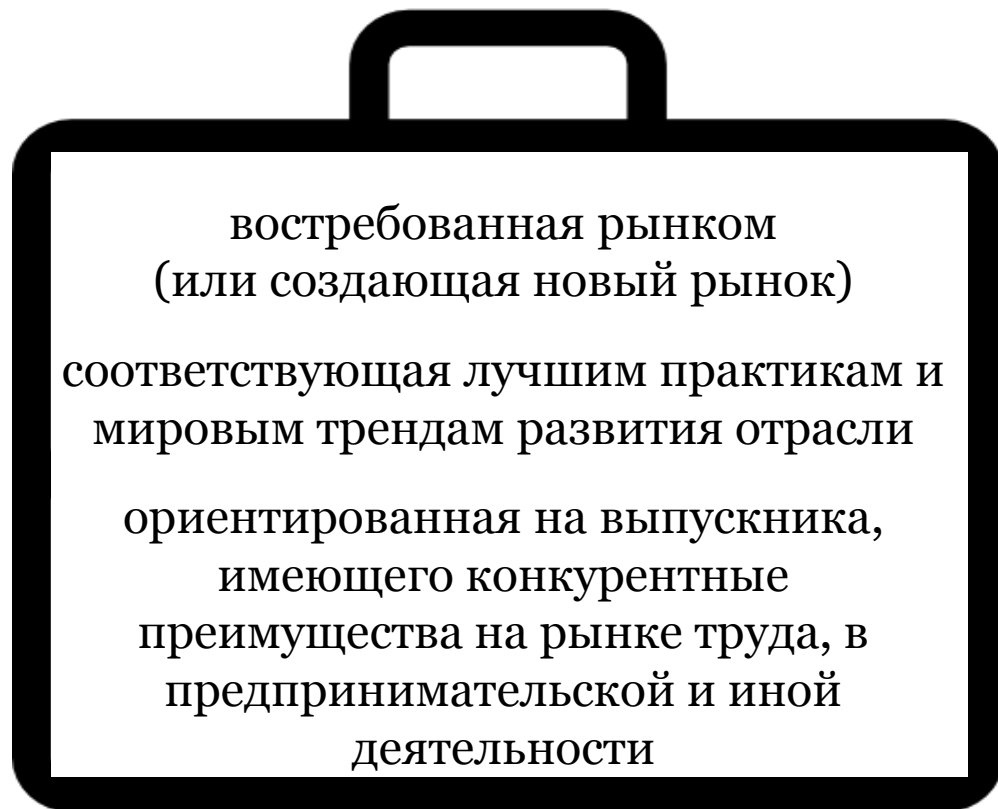
ООП



создает

руководит

отвечает за
результат





Ректор



Декан / Директор /
Руководитель САЕ

ООП



?



?



?

кафедра





Ректор



Декан / Директор /
руководитель САЕ



Руководитель Офиса



ППС

сотрудники

ООП
РОП

Внешние
специалисты

К

К

К

К

Структура контракта

1 субъект



2 субъект

СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ

- Генеральная функция
- Основные функции

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

1.

2.

3.

ОЦЕНКА

СЛУЖЕБНЫЕ ФУНКЦИИ

- Генеральная функция
- Основные функции

ТРЕБОВАНИЯ К ДРУГИМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

1.

2.

3.

ОЦЕНКА

**ВНУТРЕННИЕ
КЛИЕНТЫ**

**ВНЕШНИЕ
КЛИЕНТЫ**

АРБИТРАЖ

Группа индивидуальный контракт



Проблема



Индивидуальный
контракт

**Нет субъекта
(безответственность)**



Демотивация



Имитация



Развитие ТГУ
к мировому уровню
через
**саморазвитие
сотрудников**



Ректор



Декан / Директор /
руководитель САЕ



Руководитель Офиса



ППС

сотрудники

К

К

К

К

ООП
РОП

Кафедра
НОЦ

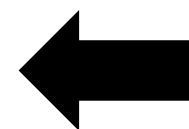
Внешние
специалисты



Декан



соискатель / кандидат



функциональное место

%

курс/модуль



+

исследование



+

курс/модуль



требования

требования

требования

РОП 1



РНГ/лаб



РОП 2



СЕРВИС

Внешний
заказ



?

- профессор-исследователь
- доцент-исследователь
- выдающийся практик
- выдающийся профессор
- профессор консультант
- ассистент/тьютор