**Как управлять человеческими ресурсами в быстро меняющемся мире**

Елена Рауд

Фактор успеха компании — управление, направленное на результат.

Что дает именно такая система управления?

Люди понимают, чего от них ждут.

Составляются и координируются планы.

Руководители и подчиненные вместе работают в нужном направлении и стремятся к повышению производительности.

Вознаграждение непосредственно увязано с результатами работы.

Система управления, направленного на результат, схематично выглядит следующим образом:



1. Обязанности

Мне кажется достаточно удобным, чтобы список обязанностей каждого сотрудника состоял из 7 — 9 главных обязанностей (причем, обязательно списки обязанностей всех работников включали в себя саморазвитие, а для руководителей в этом списке было управление персоналом). Уже после достижения понимания в отношении этого краткого лаконичного списка между руководителем и подчиненным есть смысл создавать более развернутую должностную инструкцию.

Например, обязанности руководителя производством:

1) объем производства,

2) график,

3) затраты,

4) руководство подчиненными,

5) техника безопасности,

6) качество,

7) порядок в производственных помещениях,

8) самосовершенствование.

Это позволяет концентрироваться на главном, не терять за многоречием должностной инструкции суть работы.

Причем, не только руководитель должен иметь четкое видение работы подчиненного, но и работник должен не менее четко понимать, что от него ожидается. Так как в управлении, направленном на результат, это очень важный момент (не только при создании списка обязанностей, но в дальнейших этапах работы), немного более подробно об этом.

Как передавать управленческое воздействие?

В каких случаях считать, что твое управление достигнет результата?

При проведении конкурса в нашу Школу Менеджеров по Персоналу в профессиональный тест мы включили вопрос: "Какими видами власти наделяется менеджер по персоналу?", предложив как варианты ответа:

власть закона,

власть поощрения,

власть наказания,

экспертная власть,

власть примера

и власть убеждения.

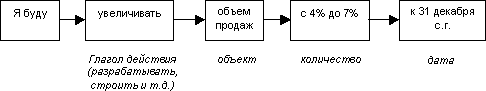
Затем на встрече с кандидатами разгорелась дискуссия по этому вопросу. Так вот, совершенно очевидно, что у менеджера по персоналу есть лишь три последних вида власти. И, не смотря на то, что у первого руководителя компании в арсенале средств воздействия на подчиненных и первые три тоже, я убеждена, что наиболее действенны именно последние, а если совсем сконцентрировать мою мысль, то последний вид власти — власть убеждения. Я считаю, что если в ответ на твое управленческое воздействие ты как руководитель не получил в той или иной форме "понимаю и принимаю", то можешь не тешить себя иллюзиями, что чего-то достиг.

Т.е. без реальной обратной связи от подчиненного, что обязанности им полностью поняты и приняты к исполнению (например, передав через кадрового работника инструкцию и даже получив под ней сакраментальную подпись "ознакомлен и обязуюсь выполнять", но, не обсудив перечень обязанностей), можно не ждать качественного их выполнения.

2. Цели

Необходимо научиться правильно ставить цели в бизнесе и осуществлять задуманное.

Цель — это конечный результат, который должен быть достигнут в результате выполнения данных обязанностей в пределах определенного времени. Цель не является описанием деятельности. Для формулировки цели полезно использовать следующую формулу:



На мой взгляд, должно быть сформулировано не более 5 — 7 целей. Цель устанавливается на основе списка обязанностей. Например, обязанности руководителя производством "затраты" может соответствовать такая цель: "Я буду снижать уровень постоянных затрат с 300 тысяч в месяц в июне до 280 тысяч в месяц к 31 декабря с.г."

3. Планы

План — это перечень шагов, которые нужно сделать для достижения цели.

Если предыдущий этап всегда обсуждается работником с руководителем, то план можно обсуждать или не обсуждать с руководителем в зависимости от опыта работника или его квалификации. Планы могут быть краткосрочными или долгосрочными, простыми или подробными. Главное, он должен быть исполнимым и содержать контрольные точки.

4. Отчеты

Идеально, если работник сначала делает самооценку достигнутого, а затем подает отчет руководителю. Частота подготовки отчета зависит от вида работы и ситуации. Сам отчет служит лишь основой для обсуждения эффективности всей работы.

Результаты работы всегда можно распределить по трем категориям:

1) соответствует ожиданиям,

2) ниже ожиданий,

3) выше ожиданий.

5. Оплата труда

Оплата труда и результаты работы могут быть связаны следующим образом:

1) Когда результаты работы соответствуют ожиданиям, работник может ожидать выплаты премиального вознаграждения.

2) Когда результаты ниже ожиданий, работник не должен рассчитывать на премию.

3) Когда результаты превосходят ожидания, работник может ожидать получения прибавки к зарплате и премию.

Основные трудности, встречаемые мною на пути реализации управления, направленного на результат

Аморфность видения функционального поля каждого работника руководителями.

Неумение донести четко, доступно, с получением обратной связи руководителями перечня обязанностей до исполнителей.

Неумение поставить исчисляемую цель. Как правило, цель выглядит как в той сказке: иди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что.

Неспособность многих работников к планированию. В нашем Агентстве мы вот уже почти год как разработали и внедряем систему планирования. Но из недели в неделю я вижу огромные трудности в этом деле даже для, в общем-то, продвинутых в самоменеджменте работников. Бесконечные "зачем это надо, я и так все сделаю, трудно все предусмотреть" и т.п.

Огромные трудности с самоанализе и подготовке отчетов. Для примера: недавно мы обратились к одной из компаний, для которой выполняем заказы на подбор персонала, с просьбой, чтобы менеджер по персоналу этой компании сделал для нас анализ нашей работы, чтобы мы могли улучшить ее. Ждали очень долго, и необходимой нам аналитики так и не увидели. Конечно, это трудно. И очень многие менеджеры всячески уходят от анализа и отчетов. Мне это очень напоминает известный анекдот "что думать, трясти надо".

А главное, общее настроение: "В России такая переменчивая внешняя среда, что всякая формализация, описание обязанностей, планирование и т.д., т.е. всякое исчисление — обречено на провал. Незачем фигней заниматься, работать надо".

Ну, что на это ответишь?!

Только снова повторю: если не измеряешь, то и не управляешь!!!