**Эффективное управление персоналом**

Наталья Краснова

Прежде чем говорить об управлении персоналом, предлагается определиться с терминами. Итак, что такое «управлять»?

Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.

Предвидеть, т.е. учитывать будущее, основные тренды и направления развития Компании и рынка, и вырабатывать программу действия

Организовывать, т.е. осуществлять выполнение разработанной программы действий

Распоряжаться, т.е. заставлять персонал работать с соответствующим качеством

Координировать, т.е. связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия

Контролировать, т.е. отслеживать выполнение поставленных планов и задач.

Управлять персоналом должен уметь каждый менеджер!

Для того, чтобы управлять эффективно, наиболее применимым инструментарием является управление по целям и по результатам.

Грамотное управление по целям – основной инструмент эффективности

Этап постановки целей регламентируется несколькими принципами целеполагания:

Цели ограничиваются ресурсами (материальные ресурсы, персонал, информационные, материальные ресурсы и т.д.). То есть при постановки целей сотрудникам необходимо обязательно учитывать ресурсы, которые потребуются для достижения целей. Мы можем поставить задачу «Стать компанией №1 в мире», но каких ресурсов эта задача от нас потребует для своего выполнения?

Цель- это формулировка о том, каких результатов мы должны достичь к определенному моменту времени, то есть цели - это описание результатов

Цели - говорят о том, как мы узнаем, что они достигнуты

Объекты управления, цели которых не могут быть описаны – неуправляемы. То есть цели и задачи показывают нам, чем и как мы управляем. Если функции подразделения нельзя переформулировать и выстроить в виде задач, то этим подразделением мы не управляем.

Правильное понимание сотрудником своих целей создает возможность их достижения. Мало цели поставить, нужно, чтобы сотрудники цели поняли, и знали, как их выполнять.

Цели могут корректироваться во времени. Если мы поставили цели на год, то не можем не понимать, что внешние и внутренние условия могут настолько измениться, что мы вынуждены будем цели изменить.

Цели должны быть описаны по технологии SMART

Specific – конкретность Цель должна быть сформулирована максимально конкретно, без использования общих фраз и абстрактных понятий.

Measurable – измеримость «Все что измеримо – может быть достигнуто» «Нельзя управлять тем, что нельзя измерить»

Achievable – достижимость Цель должна быть достижимой (выполнимой) и в тоже время достижимой не автоматически. Цель должна быть «принята» и понята исполнителем.

Relevant – релевантность Цель должна быть согласована со стратегией компании (бизнес-направления) и в тоже время находиться в «зоне влияния» исполнителя.

Time-bound – определенность во времени В формулировке цели должны быть указаны точные сроки ее выполнения. Задача должна «мониториться» в процессе ее реализации.

Цели должны быть:

Вдохновляющими. Исполнитель должен быть заинтересован в выполнении целей.

Зафиксированными. И зафиксированы они должны быть и у постановщика задач, и у исполнителя.

Ясными. Без обилия «умных» слов и терминов, понятными всем.

Начинающимися с глагола. Вместо «достижение объема продаж» лучше применить формулировку «достичь объема продаж», «увеличить объем продаж», так как глагол побуждает к действию.

Объект лучше всего описывать в 3-5 целях. Переизбыток целей снижает значимость каждой из них, не дает сосредоточиться исполнителю на основных, приоритетных целях.

Необходимый элемент (принцип) построения системы управления по целям – механизм обратной связи. У подчиненных должна быть возможность постоянного общения с руководителем- постановщиком задач для уточнения способа решения поставленной задачи, быстрого реагирования на возникающие проблемы и трудности.

При наличие нескольких целей, они не должны противоречить друг другу. Постановка целей менеджеру по персоналу «увеличить количество сотрудников, проходящих обучение на внешних курсах» и «сократить затраты на обучение» явно некорректна, так как одна задача противоречит другой.

При постановке целей и задач подчиненным указывайте ресурсы для достижения целей и способ достижения

Люди часто начинают стремиться к великим целям, когда чувствуют, что им не по силам маленькие задачи. И не всегда безрезультатно. При постановке целей сотрудникам используйте «дерево целей» Управление по целям требует от менеджера 1. Создание понимания вопроса «какова суть данной работы».

Работник хочет получить ответы на три вопроса: Как моя работа связана с целями отдела и Компании в целом, т.е. какой вклад я вношу? Какова моя ответственность? Как будут строиться мои отношения с начальником? Периодичность отчетности перед ним, объем автономии и свободы в выполнении работы. Ответа на эти вопросы нельзя получить только за счет письменной должностной инструкции, здесь требуется диалог начальника и подчиненного.

2. Участие сотрудника в установлении целей работы.

Ведь менеджеру, незнакомому в деталях с конкретной технологией выполнения работ по каждой должности, требуется информационная поддержка.

3. Оценка деятельности подчиненного.

Оценка должна быть постоянна, независимо от того, присутствует ли менеджер рядом или нет. Отсюда необходимо установление стандартов и показателей деятельности и качества работы.

4. Получение помощи от руководителя.

Имея стандарты и показатели качества работы, подчиненный обращается к начальнику именно в контексте выполнения этих стандартов, а не просто «за помощью».

5. Вознаграждения.

Во-первых, это внешние вознаграждения (зарплата, продвижения и т.д.). Во-вторых, это внутренние вознаграждения, т.е. моральные вознаграждения, возникающие в процессе труда.

