

Ценностно-целевая модель управления персоналом

Ирина Синчалова
управляющий партнёр ВИЧЕ КОНСАЛТИНГ



**Ценности и цели –
европейские принципы менеджмента и
основа эффективного государственного
управления**

Цели -



Цели описывают конкретные результаты

4

SMART – технология позволяет сформулировать цели максимально объективно и понятно.

Поставленная цель должна быть

➤ **S (Specific) - конкретной**

Кто: кто вовлечен?

Что: что я хочу выполнить?

Где: определить местоположение, определить требования и ограничения.

➤ **M (Measurable) - измеримой**

Цель должна поддаваться количественному исчислению.

➤ **A (Achievable) – достижимой, ориентированной на действие**

Цель должна быть ориентирована на поступки сотрудника.

➤ **R (Relevant) – релевантной**

Отсутствие неконтролируемых сотрудником факторов воздействия на поставленную цель.

➤ **T (Time bound) -зафиксированной во времени**

В цели должна быть указана дата крайнего срока ее исполнения.

Техника SMART является общепризнанной классикой международного менеджмента и обязательным навыком любого менеджера. Можно также говорить о том, что понимание и использование технологии постановки целей SMART является профессиональным требованием, предъявляемым к любому руководителю. Метод Управления по целям (MBO+) был предложен в 1960 гг. Питером Друкером. До сегодняшнего дня этот метод является наиболее эффективным методом управления персоналом.



Как должно быть

Стратегия



Как есть

Миссия- Видение- Стратегия

Термин	Определение	Действия	Вопрос
Миссия	Предназначение	Миссия - исполняется	Для чего мы созданы?
Видение	Картина желаемого будущего	Видение - реализовывается	Какой будет наша компания через несколько лет?
Стратегия	Способ достижения видения	Стратегия – выполняется путем достижения целей	Каким путем мы пойдем?

Миссия – это определение бизнеса: какие товары и услуги производит компания, кто её клиенты, технологические возможности. Миссия ничего не говорит о направлениях развития компании, будущей деятельности и бизнес-планах. Формулировка миссии содержит ответ на вопрос «зачем существует этот бизнес», адресованный:

- клиентам;
- персоналу;
- инвесторам.

Стратегическое видение – картина желаемого будущего компании, определяет отрасль, продукт, рынок (клиенты, территории), долгосрочную перспективу развития, формулирует будущий образ компании – задаёт направление и **указывает маршрут**.

Стратегия – перевод стратегического видения в практическую плоскость посредством:

- постановки стратегической цели организационного уровня;
- дальнейшей декомпозиции стратегической цели на уровень структурных подразделений и конкретных исполнителей по периодам и показателям.

Формализация стратегии трансформирует стратегическое видение в **конкретные результаты**.

Организационная структура – это графическая схема иерархии организационных единиц (подразделений, должностные позиции), которая показывает распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Бизнес-процесс - это описание реализации последовательности функций с фиксированием элементов взаимодействия, исполнителей и результатов.

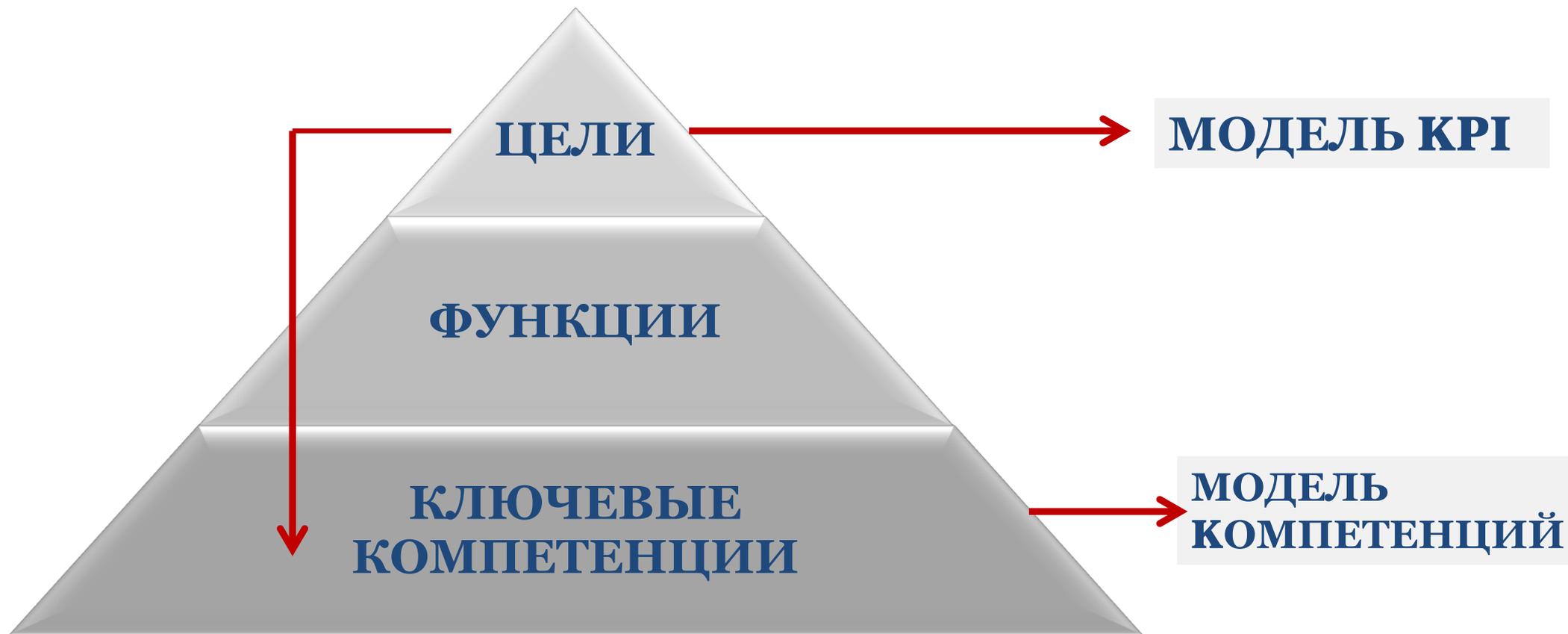
Функции - действия, совершаемые персоналом в рамках бизнес-процессов. Перечень действий, совершаемых одним сотрудником называется функциональными обязанностями.

Стандарты деятельности – это точное определение действий сотрудников в конкретной рабочей ситуации.

Ценности – это смысловые ориентации, наделенные личностной, социальной и культурной значимостью, определяющие ценностное отношение к окружающему миру



Взаимосвязь целей, функций КРІ и ключевых компетенций



РАЗРАБОТКА КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ:

- **Компетенция – это совокупность знаний, практических навыков и личностных качеств, позволяющее качественно выполнять определённые функции.**
- **В кадровом менеджменте компетенции, которые требуются для выполнения производственных функций (продажи, маркетинг, финансы и т.д.) принято называть ключевыми компетенциями (Key Competencies List – KCL).**



**ЗНАНИЯ
НАВЫКИ
ЛИЧНОСТНЫЕ
КАЧЕСТВА**

HARD и SOFT SKILLS



- **Soft Skills (мягкие навыки«) - надфункциональные, управленческие навыки, навыки взаимодействия с людьми: умение общаться, выступать публично, убеждать в своей правоте, управлять своими эмоциями и эмоциями других, мотивировать и вдохновлять**
- **Soft Skills - это коммуникативные и управленческие таланты. К ним относятся умение убеждать, лидировать, управлять, делать презентации, находить нужный подход к людям, способность разрешать конфликтные ситуации, ораторское искусство - в общем, те качества и навыки, которые можно было бы назвать общечеловеческими, а не те, который присущи людям определенной профессии**

HARD SKILLS

- **Hard Skills («жесткие навыки»)** – технические знания и умения, связанные с выполнением определенного должностного функционала. Например, для слесаря **Hard Skills** – это умение выточить определенную деталь, для бухгалтера - знание налогового законодательства и умение составить баланс, для менеджера по персоналу – знание KPI, основных теорий мотивации и т.п.
- **Hard Skills**, по аналогии с **Hardware** в компьютерах, – это «железо», те навыки, которые нам необходимы, чтобы выполнять свою работу на высоком профессиональном уровне

**Модель компетенций и Модель КРІ
в процессах управления
персоналом**

Компетенция	Индикаторы		
Управление временем и ресурсами	Умеет ставить цели и задачи (SMART, системы сбалансированных показателей BCS)	Умеет выставлять приоритеты	Умеет формировать бюджет
Принятие решений	Способен выбрать варианты, основываясь на фактах, из нескольких альтернатив	Способен влиять на других	Способен принимать ответственность
Делегирование	Способен к наставничеству	Способен адаптировать стиль управления к различным ситуациям	Предоставляет обратную связь
Мотивирование и командообразование	Создает атмосферу сотрудничества	Признает заслуги других	Обладает лидерскими качествами: эмпатия, адекватность, управление эмоциями
Влияние в коммуникациях	Умеет правильно донести свою мысль до других и аргументировать ее	Внимательно выслушивает и понимает точку зрения собеседника	Умеет удерживать внимание аудитории

KPI	Коэффициент переменной части заработной платы (бонуса , премии)		
	0,5	1	1,5
Выполнение плана закрытия вакансий	60% и менее	61%-97%	98% и более
Подписание документов по подбору персонала (таблицы ключевых компетенций, протоколы собеседований)	Документы не подписаны	Документы подписаны с нарушением стандартов	Документы подписаны согласно стандартам
Закрытие вакансий (подписанный акт)	0-4 вакансии	5 вакансий	6 и более вакансий
Выполнение стандартов по срокам закрытия вакансий	Системное невыполнение стандартов и /или рекламация клиента	Нарушение сроков закрытия вакансий	Соответствие срокам и стандартам закрытия вакансий

**Как построить
систему ценностно-целевой модели управления –
конкретные шаги совершенствования системы
кадрового менеджмента**

- 1. Обучить персонал**
- 2. Разработать Модели компетенций**
- 3. Изменить политики подбора, оценки и развития персонала на основе компетентностного подхода**
- 4. Разработать Модели КРІ**
- 5. Изменить политики оценки результативности и стимулирования персонала**