ТОП 20

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК, КОТОРЫЕ РЕАЛЬНО РАБОТАЮТ

СЕРГЕЙ ЛАДЫЖЕНКО





1

ИЗУЧИТЬ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Владение теориями OKR-управления, тиминга и agile необходимо для современного топ-менеджера в госсекторе. В сети доступно большое количество материалов по теме. Есть и образовательные программы, например курс МШУ «Сколково» «Agile и гибридные методы управления проектами»

2

РАЗРАБОТАТЬ И УТВЕРДИТЬ ПРОГРАММУ РАЗВИТИЯ

Этот документ является важнейшим инструментом управления, поскольку включает в себя цель, перечень ключевых задач, основные направления работы, приоритеты по каждому направлению и систему KPI в разрезе подразделений. При формировании программы важно учитывать мнение сотрудников, поэтому обычно ее формирование происходит в рамках стратегической сессии в начале года

3

УТВЕРДИТЬ ПОЛОЖЕНИЕ О МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Документ может включать как финансовые (включая % средств, команде сотрудников, привлекших внебюджетные средства в организацию), так и нефинансовые меры стимулирования сотрудников (благодарственные письма, специальные статусы и иные привилегии). Проведение опросов среди сотрудников о том, какие формы нефинансового стимулирования для них наиболее интересны позволит создать более эффективную систему мотивации

4

ВНЕДРИТЬ СТАНДАРТЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стандарты обычно включают назначение руководителя проекта, проектной команды (с описанием функционала в проекте), утверждение концепции (или паспорта проекта), финансового плана проекта, дорожной карты его реализации (включая ключевые показатели эффективности). Хорошим дополнением является использование CRM-системы для управления проектом

5

ВНЕДРИТЬ СИСТЕМУ НАСТАВНИЧЕСТВА

Опытные сотрудники (не обязательно руководители) должны помогать новым сотрудникам интегрироваться в работу. Система может включать образовательный «курс молодого бойца», стимулы для наставников (включая финансовые) и защиту результатов работы (с предложениями по развитию организации) по окончании испытательного срока для новичков



6

ВНЕДРИТЬ ПРАКТИКУ РЕГУЛЯРНОЙ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

При трудоустройстве новых сотрудников и определении приоритетов развития текущих важно понимать насколько их навыки и умения соответствуют потребностям организации. Для этого используют тестовые задания (для профессиональных компетенций) и системы онлайн-оценки (например, система Fskills Института молодежи) для надпрофессиональных. Помимо этого большую пользу можно получить от психологических портретов сотрудников, которые помогут составить специалисты

7

ОРГАНИЗОВАТЬ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Сформированные по итогам оценки (а также самооценки) дефициты служат основной для формирования индивидуальных программ развития сотрудников. В ИПР включаются приоритетные компетенции для «прокачки», а также подборка курсов, программ и публикаций для прохождения/изучения сотрудником. В целях оптимизации затрат используется «расшаривание» знаний, когда прошедший образовательный курс презентует основные идеи для других сотрудников

8

ВНЕДРИТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Практика рефлексии или «дебрифинга» по итогам реализации проекта или завершения отчетного периода предполагает анализ плюсов, минусов проведенной работы, а также формирование рекомендаций на будущее. Помимо этого используются регулярные опросы (обычно один раз в полугодие, с вопросами про лояльность к организации, качество коммуникации, отношения внутри коллектива, инструменты мотивации и др.) и «мини-референдумы», где сотрудники большинством голосов принимают важные для коллектива решения

9

ОБЕСПЕЧИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КОММУНИКАЦИЮ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

Формат «штаба» (когда формируется набор исключительно «проблемных» вопросов, готовится информация для решений и решения быстро принимаются) вместо традиционного совещания с отчетами и разговорами «о высоком» показывает большую эффективность. Краудсорсинг – сбор новых идей от сотрудников и стратсессии (в том числе с участием внешних экспертов) позволяют вывести коммуникацию на новый уровень

10

ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОУЧИНГ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

Коуч помогает руководителю «проработать» проблемный вопрос (например, увеличение личной эффективности, увеличение лояльности в коллективе, эффективность коммуникации и др.). Коучинг может проходить в индивидуальном формате (с сохранением конфиденциальности) и групповом (например, для топ-менеджмента)



11

УВЕЛИЧИТЬ АВТОНОМНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

С ростом автономности компетентных сотрудников растет их эффективность, поэтому важно делегировать ключевые задачи, определять границы ответственности, доверять принятие самостоятельных решений (в том числе и кадровых). При этом важно в минимально возможном объеме реализовывать функцию текущего контроля, ограничившись ежемесячными/ежеквартальными форматами оценки выполнения планов и ключевых показателей эффективности

12

ОБЕСПЕЧИТЬ ПУБЛИЧНУЮ ОТЧЕТНОСТЬ

Информирования подписчиков в социальных сетях о достижениях организации, как правило, недостаточно. Дополнительными инструментами являются дайджест новостей (свод информационных поводов о деятельности организации за период), отчет по итогам реализации проекта (небольшой буклет с фото и ключевыми цифрами, а также цитатами «благополучателей» и экспертов), годовой отчет (с ключевой информацией о достигнутых результатах)

13

ВНЕДРИТЬ СТАНДАРТЫ ПО КЛЮЧЕВЫМ ФУНКЦИЯМ

Требуемый уровень качества функции достигается командой, как правило, на протяжении продолжительного времени. При этом при смене сотрудников или внешних факторов может произойти быстрое падение этого уровня. Наличие регулярно обновляемых стандартов (в форме регламентов или положений, утверждаемых приказом) в организации позволяет не отступать от требований, быстро погружать новых сотрудников и продолжать развитие

14

СФОРМИРОВАТЬ СЕТЬ ЭКСПЕРТОВ

Наличие качественной экспертизы позволяет принимать эффективные управленческие решения. Формат экспертного совета, работа по соглашениям с экспертными организациями, или простые неформализованные контакты с экспертами позволят получать важную информацию, а в некоторых случаях использовать мнения экспертов для продвижения инициатив организации

15

ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ СОТРУДНИКОВ-АМБАССАДОРОВ

Продвижение бренда организации эффективно и практически бесплатно может осуществляться сотрудниками организациями. Это может происходить посредством корпоративной одежды, брендированной сувенирной продукции, а также аккаунтов сотрудников в социальных сетях (с созданием специальной системы мотивации для активных пользователей)



16

ВНЕДРИТЬ В РАБОТУ CRM-СИСТЕМУ

Практика широко используется в бизнесе и представляет собой электронную систему, позволяющую наглядно отслеживать ход выполнения задач, реализацию проектов, достижение показателей эффективности. Помимо этого может использоваться как база полезных для деятельности данных

17

ОРГАНИЗОВАТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С НАУКОЙ

Изучение обзоров публикаций по важным для организации темам, проведение специальных исследований (в том числе по заказу организации), написание научных работ по проблематике организации позволяет использовать фундаментальную основу в деятельности, анализировать подходы, корректировать программу развития организации

18

ВВЕСТИ В СИСТЕМУ БЕНЧМАРКИНГ

Запрос со стороны топ-менеджмента на использование лучших (в идеале мировых) практик создает основу для высокой эффективности работы. Лучшие практики становятся доступны сотрудникам благодаря командировкам, стажировкам в других организациях, новым партнерам и поставщикам/подрядчикам, которые сами являются носителями таких практик

19

ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Определение ценностей (обязательно с участием всего коллектива) организации позволяет культивировать эффективные для органичного развития подходы в работе. Это может быть взаимная поддержка, самореализация, репутация организации, постоянное стремление к развитию, доверие партнеров и др. Случаи действий сотрудников вразрез с ценностями обычно становятся предметом обсуждения в коллективе

20

ОПРЕДЕЛИТЬ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В отличие от ценностей, принципы служат определенными границами, нарушение которых приводит к санкциям. Определяют принципы также с участием всего коллектива и они служат основной для стимулирования/наказания сотрудников. Среди принципов могут быть выделены баланс интересов клинетов/учредителей, скорость, качество, ориентация на результат (а не на бюрократический процесс), внедрение новых практик (может быть как ценностью, так и принципом), клиентоориентированность, законность и др.

СЕРГЕЙ
ЛАДЫЖЕНКО

ladyzhenko@gmail.com
www.ensib.ru
@sladyzhenko