

# **Управленческие технологии современного руководителя образовательной организации**

освоенные участниками коуч-сессий «Кадровый резерв» -2019

## Управление по целям.

Этот вид подразумевает создание информационной системы управления для сравнения фактических результатов и достижений с заранее поставленными целями. Основные преимущества данной технологии управленческой деятельности состоят в повышении мотивации и заинтересованности сотрудников, обеспечении лучшей связи между руководством и сотрудниками.

Основные показатели:

1. Планирование действий по выполнению задания
2. Проведение дискуссий для достижения взаимного понимания.
3. Определение критерий оценки результата.
4. Возможность мониторингования.

# «Управление по целям» (МВО)

Методика «Управление по целям» (МВО) является эффективным инструментом для постановки и контроля выполнения задач на уровне тактического менеджмента. При этом согласно требованиям систем менеджмента качества на предприятии (ISO 9001) задачи на уровне тактического менеджмента должны согласовываться (вытекать) из задач, определенных на стратегическом уровне, где наиболее эффективным инструментом управления является «Сбалансированная система показателей» (BSC). На всех уровнях контроль осуществляется через так называемые «Ключевые показатели эффективности» (KPI)

## Преимущества :

- выстроенная иерархия целей (от стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- объективность критериев оценки труда;
- понятные и принятые сотрудниками критерии оценки их труда;
- постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.

## «Слабые»

## стороны:

- «затраты на его разработку», требует времени, усилий и ресурсов;
- этот инструмент предполагает участие многих, время и усилия разделяются;
- разработка, внедрение и налаживание системы требует больше времени, чем поддержание ее работы в дальнейшем.

# Технология «Управление на базе «искусственного интеллекта»

В рамках данной технологии руководитель:

- выбирает или формирует все составляющие «искусственного интеллекта» для разработки вариантов решений, средств и методов достижения поставленных целей;
- вводит в компьютер исходные данные, требуемые для работы «искусственного интеллекта»;
- анализирует приемлемость предложенных вариантов. Если приемлемых вариантов нет или их мало, корректирует исходные данные, первоначально введенные в компьютер,
- совместно со специалистами выбирает наиболее приемлемый вариант решения;
- по выбранному варианту рассчитываются и согласовываются с конкретными исполнителями средства, методы и время исполнения задания; следит за согласованностью выполнения заданий; в случае наступления непредвиденных ситуаций, мешающих выполнению задания, с помощью «искусственного интеллекта» разрабатывает варианты корректировок, выбирает наилучшее и координирует процесс выполнения задания.

Данная технология является эффективной:

- для любых организаций, имеющих большой объем типовых сложных процедур;
- при часто меняющейся номенклатуре выпускаемой продукции;
- при высоком уровне достоверности, ценности и насыщенности информации, вводимой в компьютер

# Технологии управления изменениями

- Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:
- 1. Реактивный подход - позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.
- 2. Проактивный (превентивный) подход - дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль руководителя заключается в проведении постоянных изменений, позволяющих управлять развитием организации.
- Управление изменениями, как и любое другое управление, можно представить как комбинацию базовых функций управления:
- 1. Планирование изменений.
- 2. Координация участников.
- 3. Мотивация изменений.
- 4. Контроль результатов, мониторинг процессов.
- 5. Коммуникация участников изменений.
- 6. Обучение персонала материальным и социальным технологиям, позволяющим эффективно осуществить изменения.

## Управление на базе потребностей и интересов.

Данная технология применяется на крупных и средних предприятиях, в небольших регионах (городах, поселках), где деятельность предприятия существенно влияет на инфраструктуру. Например, в городах и поселках, где одно крупное предприятие (градообразующее) дает жизнь ряду более мелких обслуживающих предприятий, на которых в совокупности работает большинство работоспособного населения. Она основана на приоритете межличностных отношений, общих потребностей и интересов.

В рамках данной технологии руководитель:

- формирует набор потребностей и интересов для подчиненных;
- объединяет работников по общности потребностей и интересов, связанных с выполнением задания;
- согласовывает потребности и интересы работников;
- корректирует ход процесса реализации решений исходя из изменений, происходящих в межличностных и деловых коммуникациях.

## Технология «Управление на базе потребностей и интересов»

основана на приоритете межличностных отношений. Взаимодействие между руководителем и подчиненным при реализации данной технологии может возникнуть только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы, как самого руководителя, так и подчиненного.

Условия применения технологии:

- большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата;
- преимущественно коллективный характер работы;
- наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе: селе, поселке и т.д.
- наличие рынка специалистов.

# Управление по потребностям и интересам

Эта технология основана на приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

Данная технология воздействует на выбор и удовлетворение потребностей и интересов работников непосредственно от руководителя, а не через решение самого работника, как в технологии управления на базе активизации деятельности персонала



# Линейная технология

Линейная технология управления - технология управления, характеризующаяся строгой последовательностью отдельных управленческих фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом.

Максимально просто ее можно описать, представив в виде иерархической пирамиды: во главе (на вершине) находится обладающий всей полнотой власти верховный менеджер, ему подчиняются руководители более низкого уровня, им – свои собственные подчиненные, и так до самого «основания», фундамента «пирамиды».

# Технология «Управление по результатам»

основана на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием.

Основной функцией, реализуемой руководителями, является координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата.

Данная технология хорошо реализуется для средних и малых организаций или их подразделений, в которых:

- время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней);
- отсутствуют непреодолимые трудности быстрого приобретения требуемых ресурсов или возврата невостребованных;
- профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- производство преимущественно механизировано.

## **Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»**

основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом.

При такой технологии управления человек лучше реализует свои потребности в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке. Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях, где авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений - в новых наукоемких организациях, учебных заведениях.

# Технология «Управление в исключительных случаях»

основана на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии.

Данная технология эффективно реализуется в небольших организациях либо с жестко регламентированной технологией, либо с доверительной (функциональной) структурой управления.

# Технология контроля персонала

Технология контроля состоит из пяти групп:

1. представляет собой процесс выбора концепции контроля и включает систему, процесс или частные проверки; определение предмета и цели контроля; определение контролирующего органа.
2. представляет собой процесс определения норм контроля и содержит этические, правовые, производственные и другие нормы.
3. представляет собой процесс определения объема и области контроля, который может быть полным, сплошным, эпизодическим, выборочным, финансовым и т.п.
4. объединяет в себе методы или виды контроля,
5. представляет процесс определения цели контроля, в который входят: целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля.

# Управление по ситуации

Ситуационное управление - оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией.

Технология управления по ситуации применяется в условиях высокой неопределенности. Она исходит из складывающихся обстоятельств и использует адекватные им методы. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа изменений во внешней и внутренней среде организации.

# Технология профессионального развития

Технология профессионального развития включает в себя следующие этапы:

- определение потребностей;
- постановка целей;
- разработка плана профессионального обучения;
- определение сроков обучения;
- формирование бюджета и контроль за его исполнением;
- разработка учебной программы профессионального обучения;
- оценка эффективности профессионального обучения.

# Технология управления карьерой персонала

Технология управления карьерой включает:

- Планирование карьеры
- Создание оптимальной карьерной среды и карьерного пространства
- Формирование кадрового резерва.



# Технология мотивации персонала

Мотивация – это совокупность механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у людей побуждений к достижению личных целей и целей организации.

Различают:

- экономическую мотивацию
- нематериальную мотивацию.

Технология мотивации включает:

- выявление факторов, определяющих структуру мотивационного механизма работников;
- определение воздействия на мотивацию факторов внутренней и внешней среды;
- выбор оптимальных методов воздействия на мотивацию;
- разработку механизма воздействия на трудовое поведение работников;
- оценку эффективности системы мотивации.

## **Технология «Обратное наставничество»**

обычное наставничество — это когда умудренный опытом старший коллега берет «сырого» молодого сотрудника под свое крыло. В обратном наставничестве под крыло берут старшего коллегу. Смысл в том, чтобы дать старшему поколению, которое привыкло чувствовать себя мудрыми мастерами в своих областях, уверенность, которая необходима для работы с новейшими и наиболее популярными технологиями.

# HR–маркетинг: привлекательный бренд работодателя

- создание и поддержка внешних и внутренних коммуникаций (сми, блоги, мероприятия и т.п.);
- работа с лояльностью и вовлеченностью сотрудников;
- создание амбасадоров бренда. Блоги сотрудников;
- создание аутентичной компании и корпоративной культуры, в которой хочется работать;
- нестандартный креатив в продвижении HR-бренда. Корпоративный контент, которым хочется делиться.

## Внедрение HR автоматизации

- внутреннего документооборота
- оценки и аттестации персонала колледжа
- обучения персонала
- оценки лояльности и вовлеченности персонала
- мониторинга hr-бренда компании

## **Учет эффективной укомплектованности учреждения**

учитывает не только наличие человека в колледже, но и его опыт работы, профессионализм, продуктивность. Подсчеты ведутся ежемесячно, выведена определенная норма и фокусные отделы с руководителями которых планируется работа по повышению показателей

# Электронное обучение

Развитие потенциала сотрудников неразрывно связано с обучением. Появление новых программ обучения внутри учреждения подтверждает эту тенденцию: организации придумывают свои методы, создают удобные системы внутри или кастомизируют рыночные решения.

## Мобильное обучение

- Адаптивное обучение с применением ИИ. Персонализированное обучение- применение индивидуальной траектории обучения. Внедрение Индивидуальных планов развития сотрудника.
- Оценка эффективности обучения.
- Создание развивающей среды, которая не мешает творчеству и обеспечивает высокие результаты.

# Управление в стиле коучинга

Эффективные вопросы – главный инструмент менеджера-коуча

Таким образом, главный инструмент для руководителя, который хочет «включить мозги» своих сотрудников, это эффективные вопросы

## Эффективные вопросы

- Открытые, подразумевают множество ответов.
- Помогающие людям думать шире и глубже, идти дальше.
- Позволяющие прояснить картину мира собеседника.
- Направленные в будущее.
- Снижающие вероятность навязывания собеседнику своего мнения.
- Начинающиеся с вопросительных слов: Что? Сколько? Когда? Кто? Как? Какие? Каким образом?

## Неэффективные вопросы

- Закрытые - ответы «да» или «нет» оставляют в рамках своих гипотез и догадок.
- Наводящие - содержат в себе ответ, демонстрируют то, что знает руководитель, а не то, что действительно понимает сотрудник.
- Оценочные - содержат в себе критику, ограничивают возможности развития, снижают мотивацию.
- Начинающиеся с «Почему?» - побуждают оправдываться.

# Командообразование

Под словом «команда» скрывается определенная группа людей, которые при использовании различных навыков способны коллективно решать поставленные перед группой задачи.

На сегодняшний день командообразование признано одним из более эффективных инструментов, который помогает отдельным личностям и целым организациям добиваться желаемых результатов

## Формы командообразования

Для достижения хороших результатов требуется профессиональный подход, знакомство с формами командообразования и правильное использование главных принципов. К основным формам образования и сплочения команд относят различные корпоративные мероприятия (обучающие, спортивные, развлекательные, интеллектуальные и другие).

# Принципы командообразования

Принципы командообразования могут меняться или быть дополнены новыми. Все зависит от требований к команде. Но основные принципы всегда неизменны. К ним относятся:

- Формирование целей
- Командное выполнение задачи
- Индивидуальная ответственность перед командой
- Стимуляция
- Профессиональный рост
- Креативность
- Продуктивность

## Три основные формы управления:

- 1) команда управляется лидером;
- 2) каждый выполняет поставленную ему задачу, принятие решения возлагается на руководителя, мнения членов команды учитываются;
- 3) решения принимаются на общем совете группы с учетом мнения главных специалистов.



## Технологии повышения командной эффективности

- В настоящее время различают несколько технологий повышения командной эффективности.
- Тимбилдинг (team building) ;
- Тимдесинг (team design) ;
- Ретиминг (reteaming от английского reteaming – реформирование команд) – технология, которая позволяет создавать эффективные управленческие команды. Тимфорсинг;
- В ходе тренингов используют также тимдизайнинг, тимкейсинг и другие виды технологий повышения командной эффективности.

# Геймификация

Одним из современных и эффективных способов командообразования является геймификация. Геймификация – это использование игровых механик в неигровых процессах. В процессе игры все равны, поэтому использование игровых механик позволяет членам коллектива сблизиться (или просто познакомиться): руководству с подчиненными, коллегам из разных департаментов, с которыми по рабочим вопросам им редко удается пересечься. Кроме того, ничто так не сплачивает команду, как игра против общего противника

## Задачи геймификации:

Помимо командообразования геймификация также помогает решить следующие задачи, направленные на формирование внутрикорпоративной лояльности.

1. Сделать интересной любую работу и тем самым повысить мотивацию сотрудников;
2. Повысить качество выполняемой работы;
3. Раскрыть творческий потенциал сотрудников;
4. Повысить вовлеченность сотрудников, сделать так, чтобы сотрудники приняли цели, миссию и ценности компании;
5. Обеспечить сотрудников оперативной обратной связью;
6. Выявить и поощрить лучших сотрудников;
7. Выявить новых лидеров.