

**Организационно-методический центр
МБУК «КДЦ» Грайворонского городского округа**

**Цикл методических рекомендаций
Управление командой (персоналом)
проекта
№8**



г. Грайворон, 2019 год

Управление командой (персоналом) проекта

План

1. Команда (персонал) проекта.
2. Разработка плана управления командой проекта.
3. Подбор персонала в проект по позициям в проекте.
4. Методы управления командой проекта.
5. Методы мотивации членов команды.
6. Стили управления командой.
7. Матрицы управления персоналом проекта.

1. Команда (персонал) проекта.

Команда проекта — временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.

Команда управления проектом — члены команды проекта, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, включая представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В небольших проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.

Главная задача команды управления проектом — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров, группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы.

В практике можно выделить три основные модели формирования команды проекта:

1. Привлечение руководителей или специалистов к работе над

проектом по совместительству с основной работой.

Эта модель выбирается для ограниченных по времени и ресурсам проектов. Руководство предприятия назначает руководителя проекта из числа штатных сотрудников. При этом руководитель проекта продолжает выполнять обязанности по основной должности и по совместительству руководит проектной командой. Ему предоставляются права по доступу к необходимой информации и по планированию и координации использования ресурсов, требующихся для реализации проекта. Проблемы при использовании такой модели могут заключаться в том, что менеджер проекта лишь в малой степени может влиять на сотрудников из других подразделений из-за приоритета их подчинения линейным руководителям подразделений. Повышенная нагрузка из-за работы над проектом и по основной должности может приводить к небрежностям по проектным заданиям.

2. «Предприятие в предприятии» (классическая модель). Эта модель выбирается при комплексных и объемных задачах и необходимости тесной интеграции проекта с основной деятельностью предприятия. Работа в команде проекта имеет однозначный приоритет перед отношениями подчинения руководителям традиционных подразделений. Проект курируется непосредственно руководством, а руководитель и отдельные сотрудники проекта полностью или частично освобождаются от своей обычной деятельности.

3. Смешанные формы. Чаще всего такая модель используется на средних предприятиях, исполняющих проекты. При этом, как правило, для руководства проектом подбирается опытный руководитель проекта (возможно — извне) и, в зависимости от проекта, привлекаются квалифицированные специалисты из функциональных подразделений по совместительству с основной работой (под отдельные задачи могут быть привлечены также специалисты извне на время выполнения конкретной задачи). Вся ответственность при этом возлагается на руководителя проекта,

который обычно имеет поддержку от руководства предприятия.

2. Разработка плана управления командой проекта.

Разработка плана управления командой проекта — процесс определения и документирования ролей, ответственности, требуемых навыков и подотчетности, а также создания плана управления обеспечением проекта персоналом.

Планирование человеческих ресурсов используется для определения и идентификации человеческих ресурсов, а также навыков, необходимых для успеха проекта. План управления командой проекта документирует организационные диаграммы проекта, а также план управления обеспечением проекта персоналом, включая график набора и высвобождения персонала.

Большое внимание должно уделяться рассмотрению доступности человеческих ресурсов или конкуренции за них, их дефициту или ограниченности. Роли в проекте могут быть назначены отдельным лицам или группам лиц. Данные лица или группы могут быть привлечены как из штата самой организации, исполняющей проект, так и из сторонних организаций. На ресурсы с тем же уровнем квалификации или тем же набором навыков могут претендовать другие проекты. Данные факторы могут значительно повлиять на стоимость, сроки, риски, качество и другие аспекты проекта.

3. Подбор персонала в проект по позициям в проекте.

Чтобы описать стратегию, достаточно перечислить все предполагаемые по проекту работы, затем выполнить группировку по какому-либо признаку, и если вид работы недостаточно понятен - необходимо выполнить детализацию работ. Для удобного и скорейшего выполнения типового проекта условно разделили процесс рекрутинга на 5 этапов: проведение переговоров, поиск персонала, оценка персонала, собеседование с заказчиком, выход кандидата на работу.

Входные материалы для процесса набора персонала на проект

- План подбора персонала

- Описание подбираемого пула ресурсов. Если команда управления проектом имеет возможность непосредственно влиять на подбор персонала, то следует принимать во внимание следующие аспекты:

- Предыдущий опыт – имело ли данное лицо или группа сходный опыт в прошлом. Был ли этот опыт успешным?

- Личные интересы – заинтересовано ли данное лицо или группа в работе на данном проекте?

- Персональные характеристики – может ли данное лицо эффективно работать в команде, или является ли данная группа уже сработавшейся командой?

- Доступность – будут ли данное лицо или группа доступны в те периоды времени, когда потребуется их участие в проекте?

В конкретных проектах могут приниматься во внимание и другие соображения.

Практика найма. Одна или несколько организаций-участников проекта могут иметь свои собственные процедуры приема на работу и назначения на проекты. В этом случае такие процедуры должны рассматриваться как ограничения для процесса найма персонала.

Инструменты поиска персонала на проект:

Переговоры. Например, при проведении кадровых назначений команде управления проектом может потребоваться провести переговоры со следующими лицами:

- с соответствующими функциональными руководителями (цель переговоров – убедиться в том, что проект получит людей, обладающих требуемой квалификацией и на требуемое время);

- с командами управления другими проектами, выполняемыми данной компанией (цель переговоров – соглашение об оптимальном использовании дефицитных ресурсов).

Предварительное назначение. В некоторых случаях персонал может быть назначен на проект заранее. Например, в том случае, если проект является результатом выигрыша тендера, а назначение персонала являлось частью тендерного предложения.

Временное привлечение людских ресурсов извне. При отсутствии в составе компании требуемых людских ресурсов или в случае, если эти ресурсы требуются только временно, и нет необходимости брать их в штат на постоянной основе, такие ресурсы можно привлечь извне.

Выходные материалы процесса найма персонала

Назначение персонала на проект. Комплектование проекта людскими ресурсами можно считать завершенным только после того, как найдены и назначены в проект все требуемые ресурсы, а также получены подтверждения их навыков и в нужное время.

База данных по персоналу проекта. Содержит подробную информацию по всем вовлеченным в проект людям. Может быть представлена как в бумажном, так и в электронном виде.

4. Методы управления командой проекта.

Эффективное управление персоналом – это основа управления проектом. Обычно инвесторы рассматривают персонал управления проектом (команду менеджеров) как главный фактор успеха реализации проекта.

Система управления персоналом проекта включает методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечивает их постоянное совершенствование. Взятые в своем единстве, эти методы, процедуры, программы представляют собой систему управления персоналом проекта, которая характеризуется следующими параметрами:

- соответствие персонала целям и миссии проекта (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
- эффективность системы работы с персоналом – соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки

результатов работы с персоналом;

- избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества и качества; сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;

- структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;

- ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;

- интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей проекта. Эффективность использования каждого отдельного члена команды зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Под способностью выполнять соответствующие функции понимается наличие у специалиста необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, знаний, опыта, достаточной физической силы и выносливости, интеллектуальных возможностей, общей культуры.

Менеджер проекта должен:

- быстро и эффективно организовать начало работ по проекту;
- организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;

- целесообразно распределять работы по проекту между членами команды проекта;

- осуществлять взаимодействие с внешними участниками проекта для эффективной и своевременной его реализации;

- контролировать отклонения от запланированного хода работ и следить за изменениями по проекту;

- осуществлять коммуникации с членами команды проекта с целью мониторинга проекта, принятия решений по ходу работ, расшивки конфликтных ситуаций в ходе работ и взаимодействий.

Требования к инженеру проекта

Инженер проекта обязан следить за технической целостностью проекта, процессами его проектирования и соответствия затрат средств, ресурсов и времени на всех стадиях проекта запроектированным показателям. В крупных проектах инженер проекта является, по сути, заместителем проект-менеджера по реализации проекта во всех его частностях, оставляя проект-менеджеру общее руководство и управление командой проекта.

Инженер проекта контролирует и координирует:

- разработку календарных планов выполнения работ и использования ресурсов проекта;
- закупки и поставки (в общем виде) ресурсов проекта;
- выполнение работ по проекту;
- изменения по проекту;
- завершение проекта.

Требования к администратору проекта

Администратор проекта осуществляет общее руководство деятельностью команды проекта, организует и контролирует работу офиса проекта, обеспечивает команду проекта необходимой оргтехникой, материалами, оборудованием.

Требования к администратору контрактов

Администратор контрактов отвечает за заключение, выполнение и завершение контрактов с участниками проекта, в том числе с проектировщиками, поставщиками ресурсов и услуг, консультантами по проекту, экспертами, прочими требуемыми в соответствии со спецификой проекта специалистами.

Требования к менеджеру по закупкам и поставкам

Менеджер по закупкам и поставкам отвечает за выбор поставщиков работ, ресурсов и услуг по проекту, организацию закупок и поставок ресурсов как в целом, так и на конкретные виды работ и этапы проекта, определяет и контролирует риски проекта, относящиеся к закупкам, поставкам и качеству ресурсов. Контролирует выполнения графиков поставок и своевременно вносит корректировки в случае нарушения сроков.

Требования к менеджеру по персоналу

Вне зависимости от специфики проекта менеджер по персоналу решает такие вопросы, как:

- привлечение необходимых для реализации проекта человеческих ресурсов;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- оценка участия каждого из сотрудников в достижении стоящих перед командой проекта целей;
- вознаграждение персонала.

Требования к менеджеру по качеству

Менеджер по качеству отвечает за все аспекты выполнения проекта, связанные с качеством работ, ресурсов и услуг по проекту.

Требования к менеджеру по коммуникациям

Менеджер по коммуникациям отвечает за целесообразное и эффективное осуществление взаимодействия членов команды проекта в процессе работ, в том числе за информационные, программные системы, компьютерное и телекоммуникационное оборудование и обеспечение, организует и поддерживает работу распределенного виртуального офиса проекта.

Требования к менеджеру по финансам

Менеджер по финансам является существенной фигурой в команде проекта. Он осуществляет контроль за организацией финансирования проекта, движением денежных потоков, организацией бухгалтерского учета, бюджетирование проекта, оценками стоимостных показателей выполнения

работ, закупок ресурсов, осуществляет управление стоимостью по проекту.

Требования к менеджеру-координатору Менеджер-координатор требуется для реализации особо крупных проектов, в которых организуются большие команды проекта с функциональными группами, деятельность которых требуется контролировать и координировать отдельному члену команды. В небольших проектах эти обязанности лежат на проект-менеджере.

В конкретных проектах могут возникать разнообразные обязанности, которые требуют выделения отдельного менеджера по определенным областям деятельности, например в случае сложного строительного объекта, такого, как магистральный трубопровод большой протяженности с сложными наземными сооружениями, могут выделяться менеджеры по регионам, менеджеры по линейной и наземной части трубопровода, по специфическим видам работ.

5. Методы мотивации членов команды.

Воплощение замысла проекта. В идеале в команду проекта лучше всего подбирать людей, которые стремились бы к достижению целей проекта, были бы движимы его замыслом, осознавая его полезность для себя, предприятия, региона и т.д. На практике трудноосуществимо сформировать команду, где у всех ее членов основным мотивом участия в проекте будет именно этот. Такая команда — мечта любого руководителя проекта. Руководитель проекта должен сделать все, чтобы в значимые моменты (осуществление этапа проекта, завершение проекта) у членов команды и активных участников была удовлетворена потребность в признании и самоуважении.

Существует проблема второстепенных проектов, когда результаты осуществления замысла кажутся малозначимыми в глазах руководителей предприятия. Это серьезная проблема для команды и в первую очередь для руководителя проекта. Целесообразно составить график встреч руководства

предприятия с командами «второстепенных» проектов, а также выработать систему внутренней информации о ходе работ по проекту (статьи в корпоративной прессе, информация на стендах и т.д.).

«Команда мечты» (*dream team*). Иногда для реализации проектов в команду приглашаются ведущие специалисты предприятия. Само по себе участие в таком проекте является престижным, возможен даже конкурсный отбор. Для менеджеров в такой команде престижным должно быть полное принятие ответственности за результаты бизнес-процесса и высокий профессионализм. Членам таких команд есть чему поучиться друг у друга, а плодотворное участие сказывается на будущей карьере. Можно действительно создать «команду мечты», которая бы занималась только ключевыми и сложными проектами, состояла бы из лучших специалистов предприятия или предприятий. Каждый член такой команды делом должен доказывать право быть участником проекта.

Проект-менеджер с момента начала создания команды должен формировать у подчиненных представление, что они являются членами исключительной, уникальной команды. Такое представление можно сформировать за 3-6 месяцев. Постепенно, при последующих достижениях, можно перейти от уникальных личностей к уникальности команды в целом. Люди должны искренне поверить в то, что они работают в лучшей команде, только тогда будут достигнуты эффект «команды мечты» и полная самоотдача.

Материальное стимулирование. Материальные стимулы для многих менеджеров являются ведущим мотивом участия в проекте.

Обучение. Участие в проекте является хорошей возможностью для повышения профессионального мастерства. Многие, особенно молодые менеджеры готовы для такого шага. Иногда работа в команде проекта является вызовом самолюбию специалиста. На предприятиях организуются корпоративные программы обучения членов команды проекта. Такое обучение повышает потенциальную стоимость работника на рынке труда.

Работникам, обучающимся по индивидуальным планам, предоставляется возможность самостоятельного выбора бизнес-школ и программ обучения. При этом предприятие оплачивает стоимость переподготовки или обучения в вузе.

Расширение контактов. Участие в проекте резко расширяет привычный круг общения менеджера. В этот круг могут попасть лучшие специалисты других предприятий, иностранные партнеры, топ-менеджеры, представители администрации и т.д.

Повышение авторитета и статуса менеджера. Участие в проекте нередко предполагает предоставление менеджеру различных благ и льгот, например, персонального автомобиля, отдельного кабинета, выделение отдельного здания под аппарат управления проектом, предоставление персонального компьютера или ноутбука, расширение доступа к информации, базам данных, предоставление персонального места на автостоянке для личного автомобиля, участие в поездках на выставки, зарубежных командировках, предоставление свободного графика работы.

Возможность карьерного роста. У члена команды проекта существует много возможностей быть замеченным кем-то из вышестоящих руководителей и после завершения проекта получить повышение. Иногда участие в проекте - единственная возможность выделиться среди десятков, сотен, а может быть, и тысяч менеджеров. Кроме того, должности в рамках проекта по статусу могут быть выше занимаемых должностей в организационной структуре управления предприятием.

Соучастие в управлении. Менеджер должен осознавать, что к его предложениям руководство проявляет интерес, и как минимум он удостоивается обратной связи. Как максимум его предложение становится основой для управленческого решения. Руководитель может устраивать совещания, где члены команды могли бы высказывать свои предложения по повышению эффективности командной работы.

Возможность для профессиональной самореализации. Менеджер лишь

сам может удовлетворять свои потребности в самореализации.

6. Стили управления командой.

Можно выделить четыре основных стиля управления командой:

- 1) творческая команда;
- 2) «моторная» команда;
- 3) стабильная команда;
- 4) клубная команда.

Каждый тип управленческой команды требует определенного управленческого подхода, соответствует определенной сфере человеческой деятельности или годится на определенном этапе развития проекта, характеризуется определенной системой ценностей, имеет свою систему поощрения и наказания, способен достичь только определенных целей, имеет свои сильные и слабые стороны. Отметим, что не существует универсальной команды. Рассмотрим стили управления командой.

Творческая команда. Такая команда характеризуется наличием большого числа ярких и неординарных личностей, обладающих талантами в определенных областях. Она типична для конструкторских бюро, театральных коллективов, творческих лабораторий, рекламных фирм, редакций газет и телевидения и т.д. В творческой команде поощряются талант, неординарность, новая интересная информация, свежие решения, оригинальность мышления. Эту команду отличают минимум условностей, низвержение авторитетов, ненормированный рабочий день, максимум свободы. Задаются лишь творческие рамки, осуществляется идеологическое управление.

Лидер команды - главный идеолог и владелец банка данных и всей информации. Управление командой иррациональное. В команде царит атмосфера эйфории, эмоционального подъема. Основная идеология - «любая мечта достижима». Философия команды — «мы уникальные личности,

которые занимаются уникальным делом». Для улучшения психологического климата в команде необходимо снижать влияние членов команды, которые «разрушают мечту», мешают атмосфере мозгового штурма критическими замечаниями, излишне консервативны и интеллектуально неповоротливы. Команда эффективно работает в атмосфере хаоса, отсутствия законов, «на пустом месте» (приватизация, реструктуризация, разработка нового товара или услуги и т.д.).

«Моторная» команда. Эта команда характеризуется высокими бойцовскими качествами, активна, целеустремлена, собрана. В ней присутствует авторитарный лидер, жестко удерживающий власть, не позволяющий расслабляться себе и команде. Команда отличается постоянным соперничеством, конкуренцией с другими. Типична для коммерческих структур, проповедующих стратегию агрессивного маркетинга, фирм на фазе развития и вхождения в рынок. В «моторной» команде поощряются способность концентрироваться на главной цели, честолюбие, достижение символов успеха, энергичность. В ней устанавливается ненормированный рабочий день. Участники команды стремятся подняться на высшую иерархическую ступень (главное здесь - связи в «высших кругах»), завоевать высокий авторитет. Деньги воспринимаются как символ власти.

Лидер команды - самый авторитетный человек, имеющий власть и связи. Управление командой иррациональное - «разделяй и властвуй», приближение - удаление от лидера.

Стабильная команда. Такая команда характеризуется способностью планомерно работать в стабильном заданном режиме. Отдельные личности в ней начинают оказывать меньшее влияние на ход управленческого процесса. Типична для коллективов, связанных с производством, государственных учреждений, систем образования, армии. В стабильной команде поощряются трудолюбие, терпение, исполнительность, потребность доводить начатое до конца, методичность, упорядоченность. Эту команду отличают максимум

условностей, минимум сюрпризов, строго нормированный рабочий день, четкая система оплаты труда, строгий порядок и дисциплина, следование букве закона (приказа).

Лидер команды - администратор, ее главный технолог. Управление командой рациональное. В ней устанавливаются четкие служебные инструкции, царит атмосфера деловой активности, следование регламенту. Основная идеология - «суров закон, но это закон». Философия команды - «лучше синица в руках, чем журавль в небе». Для улучшения психологического климата в команде необходимо снижать влияние членов команды, создающих атмосферу хаоса, проповедующих идеи революционных достижений, не желающих следовать установленному порядку. Команда эффективно работает в атмосфере стабильности по четко расписанным правилам и инструкциям, с четкой системой оплаты.

Клубная команда. Эта команда характеризуется высоким уровнем неформального общения, когда результаты деятельности отходят на второй план. В ней царит атмосфера теплого доверительного общения. Типична для учреждений, где нет выраженного конечного результата деятельности. В клубной команде поощряются коммуникативные навыки, мягкость, уступчивость, бесконфликтность, личное обаяние, приятность в общении, дружелюбие. Ее особенности - нормированный рабочий день, возможность для неформального общения, коллективная ответственность за порученное дело, высокая сплоченность коллектива.

Лидер команды - душа компании, главный запевала. Управление командой рациональное. Устанавливается нестрогий порядок, члены команды пользуются некоторой степенью свободы, есть тяготение к дисциплине и исполнительности. Основная идеология: «высшая ценность - радость человеческого общения». Философия команды - «лишь бы человек был хороший, а работу мы как-нибудь сделаем». Для улучшения психологического климата в команде необходимо снижать влияние членов команды, стремящихся делать карьеру, жестких и амбициозных. Команда

эффективно работает в стабильной ситуации в сферах, связанных с обслуживанием населения, системе образования и здравоохранения, на фазе завершения проектов.

7. Матрицы управления персоналом проекта.

Матрица «Мотивация/Компетентность»

Матрица «Мотивация/Компетентность» позволяет выработать индивидуальный подход к развитию каждого сотрудника, позволяет определить общие цели менеджмента и за счет этого увеличить управленческую эффективность. Матрица использует два параметра категоризации - компетентность и мотивацию.



Компетентность

Компетентность предполагает набор знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения тех или иных профессиональных обязанностей и применение этих навыков на практике.

Компетентность описывается в терминах индикаторов компетентности

по нескольким уровням (знает, умеет, применяет на должном уровне).

Мотивация

Мотивация - стремление получить высокий результат и выполнить задачу оптимальным образом. О среднем уровне мотивации менеджер может судить по выполнению установленной в отделе/компании производственной нормы. Понятие среднего уровня мотивации помогает объективно определить уровень мотивации. За средний уровень мотивации отвечает сам сотрудник. Признаки мотивации:

1. Инициатива, активность.
2. Творческий подход.
3. Уровень коммуникации с руководителем (частота, конструктивность).

На высокий уровень мотивации, прежде всего, влияет непосредственный руководитель сотрудника. Снижением мотивации можно считать длительное, условно более шести недель, снижение проявлений индикаторов мотивации и любое невыполнение норм.

Сотрудник с высокой мотивацией, но низким уровнем развития компетенций

Сотрудник с высокой мотивацией, но низким уровнем развития компетенций - это новичок - первый приоритет руководителя.

Время на развитие такого сотрудника - примерно 40% от общего времени на работу с персоналом. Цель взаимодействия с сотрудником - развитие основных навыков. Метод развития - наставничество (onthejobtraining) с последующим переходом к коучингу.

Также важно помнить, что таким сотрудникам нужно ставить задачи директивно, т.е. объяснять «что» и «как» нужно делать, к какому сроку и четко задавать стандарты, по которым будут оценивать их работу.

Вида контроля над работой такого сотрудника должен быть либо «процессный», либо «промежуточный». И конечно в некоторых случаях стоит использовать «предварительный» контроль, т.е. до выполнения задачи

убедиться, что у сотрудника есть понимание как её выполнять.

Важно помнить, что эта категория сотрудников больше всего нуждается в похвале.

Поэтому стремитесь «поймать» такого сотрудника на том, что у него уже получается хорошо и выражайте ему своё положительное отношение к этому.

Сотрудники с высокой мотивацией и высоким уровнем развития компетенций - это «звезды», которые приносят наивысший результат - первый приоритет руководителя. Цель взаимодействия с сотрудником - последовательное наделение полномочиями, делегирование и развитие необходимых продвинутых навыков или навыков управления.

Метод развития – делегирование, коучинг, вовлечение в принятие решений. Оптимальное время - 40% от времени, выделенного на работу с персоналом. Это индивидуальные встречи, приглашения в качестве эксперта на совещания.

Общие цели менеджмента - удержать сотрудников с высокой компетенцией и мотивацией, использовать их позитивный ресурс для повышения эффективности всей команды. Необходимо добиться наивысшей результативности «звезд».

При постановке задач такому сотруднику руководителю нужно больше задавать вопросы сотруднику о том, как он видит ситуацию, какие у него есть идеи по выполнению задачи наилучшим образом, к какому сроку он сможет это сделать и т.д. Также данной категории сотрудников важно объяснять, почему вы обратились с этой задачей именно к нему и почему её выполнение важно для отдела и организации в целом.

При выборе контроля над работой такого сотрудника стоит отдать предпочтение контролю по «результату» и «выборочному» контролю, но также допустим и «промежуточный», если задача новая и сложная.

Сотрудник с высокой компетентностью, но сниженной мотивацией

Сотрудник с высокой компетентностью, но сниженной мотивацией -

«старичок», «седая борода», который растерял мотивацию. Цель менеджмента такого сотрудника - восстановление уровня мотивации сотрудника, изменение тенденции.

Метод работы для него - консультирование, мотивационная беседа, также можно привлекать в качестве эксперта на совещания, обращаться за советом и т.д.

В зависимости от ситуации задачи такому сотруднику ставятся также как сотруднику с высокой мотивацией и компетенцией, либо директивно, но важность задачи для отдела и/или организации стоит озвучивать всегда.

Но вот контролировать деятельность такого сотрудника стоит более тщательно, чем деятельность сотрудника с высокой мотивацией и высокой компетенцией.

Схема мотивационной беседы с сотрудником с высокой компетентностью, но сниженной мотивацией.

Пример:

1. Позитивный прием: "Здравствуй, рад тебя видеть. Как дела?"
2. Сообщение цели беседы: "Сегодня я предлагаю подвести итоги работы за ближайший месяц и обсудить с тобой планы"
3. Констатация высокой компетентности и выполнения стандартов: "Мне было приятно увидеть твои результаты последнего тестирования. Как всегда, отлично. Все параметры на 3-5% выше заданных стандартов".
4. Констатация низких результатов и Вопрос о причинах: "А вот отчет о продажах меня насторожил. Второй квартал подряд твоя доля в общих продажах падает, я вижу, что снова, скорее всего, не удастся выполнить квартальный план. Я сравнил эти цифры с твоими коллегами и с конкурентами. Везде наблюдается рост на 6-8%. А у тебя снижение. С чем ты связываешь сложившуюся ситуацию"?
5. Обратная связь от сотрудника: "Выслушайте мнение сотрудника о сложившейся ситуации".
6. Беседа о последствиях: "К сожалению, такие результаты ставят

под сомнение и получение тобой квартального бонуса, и сводят на нет твои надежды на переезд в другой город. Для продвижения в нашей компании нужны стабильно высокие результаты"

7. Беседа о стандартах работы: "Первое, в чем необходимо убедиться, это выполнение основных требований ... давай посмотрим на этот отчет..."

8. Выработка плана действий: "Ситуация серьезная. Нам необходимо создать план исправления ситуации и обговорить частоту наших встреч по этому поводу. Что ты предлагаешь в первую очередь"?

В качестве причины снижения мотивации «седые бороды» часто выдвигают отсутствие карьерного роста. Менеджеру необходимо ясно дать понять, что:

«Не продвигают для мотивации, а продвигают мотивированных людей»,

т.е. первичны стабильно высокие результаты, вторично продвижение по карьерной лестнице.

Сотрудник с низкой компетентностью и сниженной мотивацией.

Цель менеджмента для такого сотрудника -«UP» или «OUT», т.е. восстановить выполнение стандартов или расстаться.

Метод работы с таким сотрудником - мотивационная беседа, на которой выявляются причины сложившейся ситуации, обговариваются период исправления ситуации (т.е. к какому сроку сотрудник должен снова достичь установленную ему производственную норму), а также нужно оговорить последствия того, что будет, если у сотрудника не получится исправить ситуацию (лишение премии, выговор, понижение, увольнение и т.д.). И конечно стоит добавить и положительную мотивацию, т.е. на что может рассчитывать сотрудник, когда ситуация будет исправлена.

Сотрудники со сниженной мотивацией не являются приоритетом для руководителя.

Но оставлять ситуацию на самотек тоже нельзя, так как

демотивированные сотрудники разрушают климат в коллективе, что может приводить к потере мотивации у других сотрудников. Если сотрудника можно заменить, лучше сделать это, и не мучать ни себя, ни его.

Литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 495 с. : ил., табл. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2;
2. Зенгин С.С. Проекты и проектная деятельность в социокультурной сфере [Текст]: учеб. пособие / С.С. Зенгин. – Краснодар: КГИК, 2016. – 171 с. – ISBN 978-5-94825-223-0;
3. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02359-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436>;
4. Кадырова С.В. Self-management в сфере культуры и искусства : учеб. пособие / С.В. Кадырова Е.А. Немцева; Г.Л. Тульчинский. - СПб.: Лань: Планета музыки, 2013. - 224 с.
5. Мартиросян К.М. Основы социокультурного менеджмента [Текст]: учеб. пособие / К. М. Мартиросян, Л.В. Янковская. - Краснодар: КГИК, 2016. - 154 с. - ISBN 978-5-94825-219-
6. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум [Текст]: учеб. пособие / Е. Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. ; М. ; Краснодар : Лань: Планета музыки, 2012. - 159 с. - (Учеб.для вузов. Специальная лит.). - ISBN 978-5-8114-1383-6 (Изд-во "Лань"). - ISBN 978-5-91938-068-9 (Изд-во "Планета музыки");
7. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово:

КемГУКИ, 2008. - 196 с. - ISBN 978-5-8154-0155-6 ; То же [Электронный ресурс]. // URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=227898>

Открытые Интернет-ресурсы:

1. УП бакалавриат слайды по дисциплине 2013_2014.pdf//URL:https://www.hse.ru/data/2014/03/03/1330203597/УП%20бакалавриат%20слайды%20по%20дисциплине_2013_2014.pdf;

2. Боброва И.Т. Управление проектами и программами: Основные понятия и термины. Омск, 2012// <http://bek.sibadi.org/fulltext/epd728.pdf>