

Информационный бюллетень

для НКО
РЕЦЕПТЫ

Выпуск №16 (42) 2022

Ситуационный менеджмент



Источник иллюстрации: <http://www.abc-of.by/СИТУАЦИОННОЕ-ЛИДЕРСТВО>

Об управлении персоналом

В первые годы существования большинства некоммерческих организаций их кадровую политику определяет одно очень важное обстоятельство — едва зародившаяся организация не располагает вообще никакими ресурсами. Ни деньгами, ни специальными технологиями, ни выдающимися профессиональными навыками. Единственный реально доступный ресурс — это люди. В первую очередь, те единомышленники — люди, объединенные одной проблемой или идеей, которые прикипели к своему делу и неизлечимо «заболели» им.

История развития практически любой некоммерческой организации может наглядно продемонстрировать, насколько важную роль в ней играют человеческие ресурсы — все взлеты и падения организации напрямую связаны с ними. Если за дело брался яркий человек, то порученный ему проект или программа, да и сама организация, как правило, бурно и плодотворно развивались, появлялись ресурсы и новые люди, укреплялась репутация. И наоборот, если, за фронт работ отвечал человек,

формально относящийся к делу, в развитии организации тут же намечался резкий спад.

В начале пути практически любая НКО представляет собой крошечную организацию, которая в принципе не может платить своим сотрудникам, а если и находит ресурсы, то все равно не может платить столько, сколько стоит их труд. Но даже если коллектив представляет собой горстку ненормальных энтузиастов, то руководитель организации еще на этом этапе должен понимать, что без квалифицированных, ярких, перспективных кадров организация так и будет топтаться со своим энтузиазмом на одном месте.

Люди являются ключом ко всем остальным ресурсам — деньгам, другим людям, товарам и услугам. Задача руководителя и организации в том, чтобы определить — каким образом можно использовать/применять потенциал как можно большего количества людей в наилучшем сочетании для наибольшей пользы организации и клиентов.

Практика работы с человеческими ресурсами в наиболее успешных российских некоммерческих организациях подтверждает непреложную истину — **«любая проблема организации — это проблема управления человеческими ресурсами»**.

В общем виде, управление персоналом, являясь одной из функций управления организацией, включает следующие блоки:

- Анализ работы и распределение ответственности — процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требованиях к работникам и условиях, в которых работа выполняется. В результате сбора и анализа информации появляется возможность определить обязанности каждого сотрудника и квалификационные требования к нему.
- Кадровая политика — набор основных принципов и методов работы с персоналом, стратегическая линия менеджмента в работе с персоналом.
- Планирование потребностей организации в человеческих ресурсах — анализ и определение потребностей для обеспечения достижения целей организации.
- Подбор персонала — процесс формирования кадрового резерва из кандидатов необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.
- Отбор персонала — процесс выбора кандидатов с необходимой квалификацией для заполнения конкретных позиций в организации.
- Найм, продвижение и увольнение персонала — разработка методов перемещения сотрудников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
- Ориентация и адаптация нового персонала — спланированное ознакомление с организацией, ее сотрудниками, целью и содержанием работы; развитие у

сотрудников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

- Обучение и развитие персонала — систематический процесс, в ходе которого сотрудники приобретают или совершенствуют навыки и/или знания, необходимые для качественного выполнения работы.
- Управление оплатой персонала и льготами — разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения сотрудников.
- Управление мотивацией персонала — процесс создания внутреннего и внешнего побуждения к необходимым действиям.
- Коммуникации в организации — процесс распространения и обмена информацией внутри организации.
- Формирование команды и культуры организации.
- Оценка качества работы персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в достижении целей организации; разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до сотрудника.

Сегодня поговорим о том, что как руководитель организации или проекта может использовать ситуационный менеджмент.

Ситуационная модель лидерства разработанная Полом Херси и Кеннетом Бланшаром основана на убеждении, что не существует единственного, самого лучшего стиля управления. Лучший стиль руководства будет определяться задачей, которую необходимо выполнить, а также составом команды, выполняющей эту задачу. То есть руководитель меняет стиль в зависимости от ЧЕЛОВЕКА, с которым работает, от КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ и КОНКРЕТНОЙ ЗАДАЧИ.

Чтобы применять ситуационный менеджмент, необходимо освоить три навыка:

1. **Диагностика** уровня развития сотрудника, потребности в развитии сотрудников
2. **Гибкость** в использовании различных стилей руководства
3. **Партнерство** – умение договариваться с подчиненными, какой стиль руководства предпочтителен для них.

Ситуационные стили руководства

S1. Указывающий

Указывающий стиль лидерства ассоциируется с авторитарным лидерством.

Применяя этот стиль, руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания. Мнение команды не учитывается, лидер решает самостоятельно кто, что, как, почему и где.

S2. Наставнический

При наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие лидеры «продают» свои идеи и планы подчиненным.

Данный стиль управления тесно связан с демократичным стилем лидерства. Часто с этим стилем руководства ассоциируются спортивные тренеры. Они ставят игроков на позиции, а затем обучают и тренируют команду для достижения наилучших результатов.

S3. Поддерживающий

Поддерживающий лидер будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой.

Этот тип руководства может показаться «тихим», потому что лидер позиционируется равным членом команды, а не руководителем.

S4. Делегирующий

Этот стиль руководства основан на невмешательстве и схож с либеральным стилем управления, где группа принимает практически все решения сама.

Такой тип лидерства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает над стратегией и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

Задание:

! Подумайте, какой стиль руководства вы чаще всего используете? Почему?

Согласно ситуационной модели лидерства, выбор одного из четырех стилей руководства, зависит от **уровня профессионализма** сотрудников/членов команды и **уровня их мотивированности**.



D1: Новичок-энтузиаст (не может, но хочет)

У сотрудника низкая компетентность, но высокая самоотдача. Он неопытен, но полон энтузиазма. В данном случае, ваш подчиненный может проявить желание работать, но ему будет не хватать конкретных навыков, необходимых для выполнения задачи.

Чаще всего, проектная команда, если она ранее не выполняла подобный проект, находится на данном уровне развития.

Возможные плюсы для команды от сотрудника D1:

- не ограничен предыдущим опытом по данной задаче – может предложить нестандартный подход
- может посмотреть на проблему свежим взглядом
- имеют меньше стереотипов насчет того, что может получиться, а что нет
- привносит энергию и драйв в команду

Как руководить сотрудниками типа D1.

Учитывая высокий уровень мотивации таких сотрудников, поддержка им не требуется. Больше всего они нуждаются в получении практики. Им полезно ставить краткосрочные цели и обеспечивать постоянную обратную связь. Такие сотрудники очень нуждаются в обсуждении результатов их работы. К сожалению, руководителям часто не хватает времени пообщаться с новичками, поэтому лучшим решением было бы делегировать

кому-либо из опытных обязанность курировать новоприбывшего. Обучение, инструкции, советы, обсуждение выполненного — все это поможет новичку приобрести необходимый опыт максимально быстро.

D2: Разочаровавшийся ученик (не может и не хочет)

Ваш подчиненный какое-то время проработал в команде и обладает теперь некоторой компетентностью, но энтузиазм угас, а с ним и мотивация. Такое может случиться, если новичок был брошен в самом начале, и никто им не занимался.

Возможные плюсы для команды от сотрудника D2:

- может посмотреть критичным взглядом на задачу и способ решения
- задает вопросы, которые могут привести к выбору новых подходов
- помогает организации ценить прогресс и развитие

Как руководить сотрудниками типа D2.

Таким сотрудникам нужно внимание и руководство. Они нуждаются в постоянной обратной связи, поскольку ещё неопытные. Им нужно участие, поддержка, признание, все, что способно поднять их самооценку.

Ставя задачу представителям типа D2, нужно объяснять, что именно должно быть сделано, как это делается, в чем суть задания. Таких сотрудников важно подбадривать, вдохновлять, привлекать к принятию общих решений.

При таких условиях сотрудника можно удержать в компании и помочь ему перейти в другую стадию своего развития, укрепив навыки и подняв самооценку.

D3: Способный, но осторожный исполнитель (может, но не хочет)

Ваш подчиненный обладает высокой компетентностью, но изменчивой мотивацией. Ваш подчиненный способен работать лучше и достигать больших результатов, но по какой-то причине он не желает этого. Возможно, ему не хватает уверенности.

Возможные плюсы для команды от сотрудника D3:

- не требует много времени на управление – достаточно самостоятелен в работе

-
- имеет достаточный уровень компетенции чтобы предлагать обоснованные способы решения проблем
 - вносит значительный вклад в выполнение задач и выбор подходов к ее решению

Как руководить сотрудниками типа D3. Таким сотрудникам не нужны советы и поддержка — они и без того хорошо знают свою работу. Но их нужно выслушивать. Им полезно участвовать в принятии решений, лидер должен вовлекать их в общие дела, должен задавать им вопросы и прислушиваться к их мнению. Меньше всего они нуждаются в директорском стиле руководства. Им нужно помочь укрепить уверенность в себе и найти мотивацию.

Они теряют интерес к работе при чрезмерном контроле, поскольку при их профессионализме контроль воспринимается как признак недоверия.

D4: Самостоятельный профессионал (хочет и может)

У вашего подчиненного высокая компетентность и целеустремленность. Ваш подчиненный уверен в своих способностях выполнить задачу и с готовностью берет на себя ответственность за ее выполнение.

Возможные плюсы для команды от сотрудника D4:

- демонстрирует стабильно высокий уровень исполнения работы
- имеет высокий уровень компетенции в решении задач и проблем
- может быть ролевой моделью для других членов команды
- может работать совершенно самостоятельно, освобождая время руководителя на других членов команды

Как руководить сотрудниками типа D4.

Руководители полностью доверяют таким сотрудникам, соответственно оставляют их наедине с собой, совсем не уделяя им внимания. В результате представители типа D4 оказываются будто за бортом жизни команды.

Они нуждаются в оценке и внимании, в признании своих навыков.

Есть риск перегрузить такого сотрудника заданиями. Имея высокую мотивацию, они часто соглашаются на любые задачи, а будучи ответственным, выполняют эти задачи

качественно и в срок. Если никто не будет следить за количеством задач, от постоянной чрезмерной нагрузки они могут перегореть.

Полезно ставить таким специалистам сложные и разнообразные задачи.

Задание:

Предлагаем вам как руководителю организации или проекта заполнить на всех членов вашей команды таблицу, прописав управленческие практики, которые вы можете использовать.

ФИО	Функционал/задача/проект	Уровень развития сотрудника	Управленческие практики/стиль руководства
<i>Пример: Маша Иванова</i>	<i>Куратор программы помощи детским домам в проекте «Рука помощи»</i>	<i>Способный, но осторожный исполнитель</i>	<i>Поддерживающий стиль руководства: выслушивать и показывать одобрение, приглашать участвовать в принятии решений, задавать вопросы и прислушиваться к мнению. Поощрение, похвала, интересные задачи для укрепления уверенности в себе и мотивации...</i>

При подготовке использованы материалы:

<https://trainingtechnology.ru/situacionnoe-liderstvo/>

https://vsetreningi.ru/articles/situacionnoe_liderstvo_i_4_urovnnya_razvitiya_sotrudnika/

Информационный бюллетень №16 (42) 2022 подготовлен МОО ЦРТ «Сотрудничество» в рамках проекта «Сила сообществ», реализуемого с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов
Наш адрес: 660075, г.Красноярск, ул.Маерчака, 3, офис 210, тел.: (391)241-70-16, эл.почта: kccp@kccp.ru ,
<https://kccp.ru> , ВКонтакте: https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk

