



«Собраться вместе – это начало.
Остаться вместе – это прогресс.
Работать вместе – это успех»

Генри Форд

**Практическое руководство
«Команда и лидер.
Вовлеченность и мотивация -
Как сформировать
работоспособную команду?»**

г. Улан-Удэ

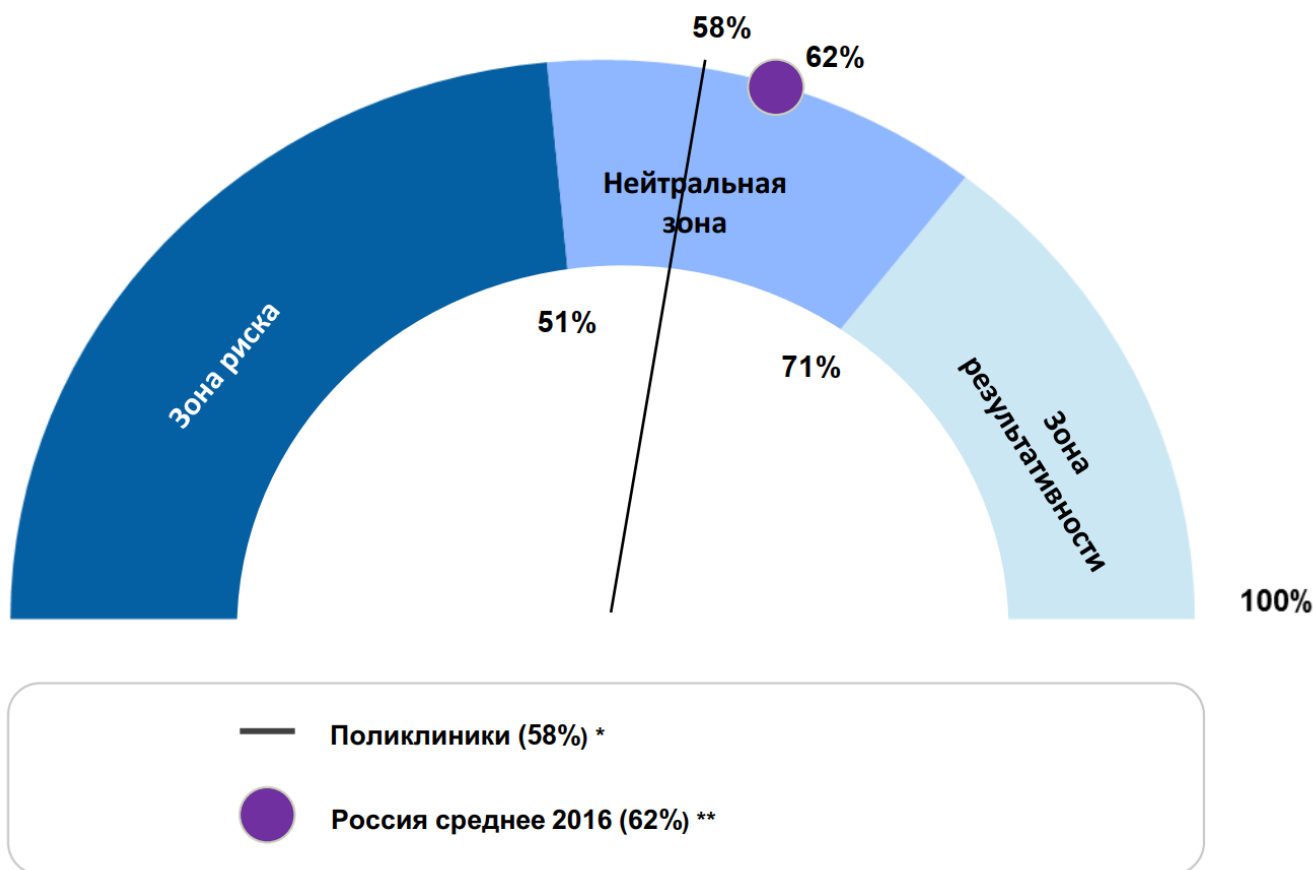
2018 г.

Общая информация

Успех реализации проекта зависит от вовлеченности персонала в процесс внедрения изменений в организации.

В данном руководстве я постараюсь раскрыть вопросы связанные с формированием эффективной и работоспособной команды, дать рекомендации по формированию команды проекта, выбору и назначению лидера проекта, распределению ролей между участниками команды проекта, повышению вовлеченности и мотивации участников проекта.

«По данным исследований (результаты приведены на рис.) залогом успешного внедрения проекта считается вовлечение 71 % персонала. (Российские поликлиники 58%).



Источник:

* Результаты опроса 1045 сотрудников поликлиник в 3-х регионах России

** База данных исследований Aon Hewitt Львов С., «Вовлеченность сотрудников российских поликлиник», 2017 г.

Нецелесообразно включать в команды проекта 71% сотрудников, важно информировать персонал о целях проекта, о происходящих переменах и при необходимости привлекать персонал для решения отдельных задач в рамках проекта (с четкой постановкой задач и определением сроков завершения задач).

Формирование команды проекта

При запуске проекта необходимо начать с формирования работоспособной команды. Формирование команды должно осуществляться только при учете желания и внутренней мотивации сотрудников работать в данной команде и улучшать процесс, участником которого является данный сотрудник.

В разделе порядок действий в Практическом руководстве «Порядок действий при оптимизации процессов оказания медицинской помощи с применением Lean- технологий» я рекомендую начать именно с формирования команды проекта. Данный этап включает следующие разделы:

- Определение состава команды проекта;
- Назначение лидера команды проекта;
- Распределение ролей.



Состав команды:

- Число участников - 4-6 человек;
- Высокая мотивация членов команды;
- Границы проекта (т.е. состав участников должен определяться в соответствии с целью проекта и кругом вопросов, которые будут затронуты при реализации проекта.)



Лидер проекта:

- Не только формальный, но и неформальный лидер;
- Несет ответственность за реализацию проекта;
- Обладает правом принятия решений в проекте.



Распределение ролей:

- Определение функционала для каждого участника проекта с учетом компетенций, необходимых для реализации поставленных задач и достижения цели проекта.

Смысл командной работы заключается в возможности получать синергетический эффект, за счет кооперации усилий для достижения цели проекта.

Синергия - явление при котором комбинация усилий дает больший эффект, чем сумма индивидуальных усилий.

Кооперация - организация межличностного взаимодействия, характеризующаяся объединением усилий для достижения единой цели.

Одним из условий успешной реализации проекта является обучение участников проектных команд основам проектного управления.

Команда

Рабочая группа или команда проекта?

Команда проекта способна решать проблемы и поставленные задачи за счет принятия прорывных идей, обсуждения вопросов связанных с реализацией поставленных задач, коллективного обучения.

Сравнительная характеристика приведена в таблице:



При командной работе преобладает коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты проекта.

Рабочая группа	Команда проекта
Личные цели	Общая проектная задача
Каждый несет ответственность за часть общего результата	Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы
Нет необходимости в кооперации	Кооперация необходима
Участники мало общаются	Участники общаются много
Неопределенное число участников	Ограниченное число членов команды (от 3 до 9 человек)
Индивидуальное обучение	Коллективное обучение
Группа в целом - "сумма" всех ее участников	Команда в целом - нечто большее, чем "сумма" всех ее участников (эффект синергии)

Султанов И.А. «Создание работоспособной команды проекта», Projectimo.ru

Характеристики членов проектной команды:

- Приверженность и высокая продуктивность;
- Заинтересованность в улучшении процесса;
- Готовность к сотрудничеству и проведению работ;
- Гибкость и открытость в общении, умение выслушивать других;
- Способность генерировать идеи;
- Доброжелательность, оптимизм, толерантность.

В рамках проектного управления существует различные классификации ролей в проектных командах, остановлюсь на наиболее оптимальной:

Руководитель проекта: Лидер проекта (подробнее на стр. 5)

Администратор: Ведение документации по проекту, организация совещаний и встреч, контроль исполнения решений и планов;

Хронометрист: Контроль исполнения регламента совещаний, сбор текущих и промежуточных данных показателей проекта;

Ответственный за визуализацию: Оформление стенда проекта, разработка схем и макетов, оформление документов.

Лидер проекта - руководитель проектной команды, который направляет команду согласно последовательности реализации проектов, способный вовлечь участников команды в процесс улучшения деятельности и достижения целей проекта.

Характеристики лидера:

- Целеустремленность
- Доброжелательность и толерантность;
- «Тяга» к ответственности за принимаемые решения;
- Коммуникабельность и стрессоустойчивость;
- Умение создать условия для дискуссии и конструктивного обсуждения.

Задача лидера проекта: Вовлечение и создание атмосферы, командной среды для объединения и эффективного общения участников способствующей продуктивной работе и принятия прорывных решений.

Компетенции лидера



Построение коммуникаций

- Встречи;
- Телефонные звонки или теле-конференции
- Письменные отчеты;
- Электронные письма;
- Мгновенные сообщения.

Урегулирование конфликтов

- Поиск компромисса;
- Сглаживание (примирение);
- Подавление;
- Избегание (отдаления);
- Конфронтация.

Вдохновляющее лидерство

- Выработка видения и ценностей проекта;
- Создание высокого морального духа;
- Привлечение и удержание эффективных участников.

Мерсино Э., «Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство», 2018 г.

«Драйв саморазвития приводит к развитию организации»

И.И. Хайруллин, зам. директора фонда международного медицинского кластера, г. Сколково, Видеообращение к участникам II БММФ, 2018 г.

Именно лидер должен поддерживать этот драйв в проектной команде.

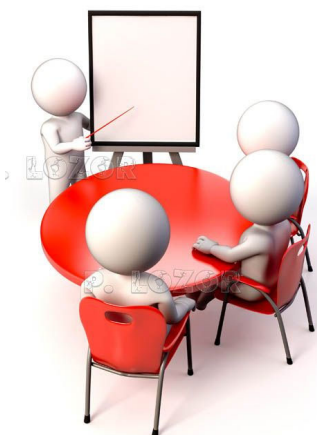
Совещание. Конфликты.

Совещание (Заседание) - неотъемлемая часть проектного управления, т.к. в при планировании и реализации проекта необходимо осуществлять постоянный мониторинг показателей и ТПР.

Первое совещание: необходимо сформулировать видение самого проекта и результата после его завершения.

Важно соблюдение регламента совещания, как по структуре, так и временного регламента. Задачу контроля регламента должен выполнять хронометрист, который должен сигнализировать участникам о неисполнении регламента

Для подготовки сотрудников и продуктивной работы рекомендую готовить повестку совещания предварительно.



Регламент совещания:

- 1 Контроль решений принятых на предстоящем совещании;
- 2 Контроль текущих и промежуточных показателей (в контрольных точках);
- 3 Контроль реализации ТПР;
- 4 Обсуждение проблем и задержек;
- 5 Планирование задач на предстоящий период.

«Железные правила» института Адизеса «.. не разрешаю начинать собрание, если люди слишком возбуждены и напряжены. Прежде чем собрание откроется, мы должны несколько раз вздохнуть и расслабиться.»

Адизес И.К. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует»

Конфликты в проектах неизбежны, но они должны быть конструктивными и не оказывать разрушительного воздействия. Одной из компетенций лидера является урегулирование конфликтов.

Конфликт - наиболее острый способ разрешения противоречий.

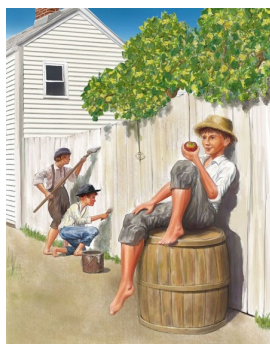


«Без должного регулирования конфликт может подавить коммуникации, уничтожить креативность и снизить продуктивность. Незавершенный конфликт приводит к нежелательному беспорядку и способен заставить ценных участников покинуть команду. Проектные команды, неспособные урегулировать конфликт, могут в итоге потерпеть неудачу в достижении своих целей.»

Мерсино Э., «Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство», 2018 г.

Вовлеченность и Мотивация

Вовлечение – это когда мы заражаем своей идеей других людей. Когда ваша идея становится их идеей, их личной целью.



«Лайфхаки» вовлеченности:

- Влюбитесь в свой проект - зажгите огонь в себе, а затем в членах команды;
- «Ловите» людей за выполнением чего-то правильного - поддерживайте участников проекта и будьте признательны им;
- Разработайте командные принципы и следуйте им (аналогия корпоративные принципы - «внутрифирменные правила игры»)
- Сделайте совещания и обсуждения продуктивными
- Постоянно поднимайте «командный дух» - сформулируйте командную речевку и начинайте с нее каждое совещание;
- Своевременно информируйте об изменениях и не будьте «безразличным» - контролируйте ход проекта.

Мотивация - это процесс побуждающий человека к действию, способствующий активности для реализации поставленных целей.



Материальная



Премии;
Доплаты;
Бонусы;
Гранты.

Нематериальная



Дополнительное обучение:
Направление на стажировки,
конгрессы, конференции, форумы.



Стенд «Лучший сотрудник»,
Доска почета.



Грамоты;
Кубки;
Рейтинг.



Свободный график;
Дополнительные выходные.



«Процессная»: возникает, когда процесс деятельности подразделения или сотрудника максимально организованы и он не тратит физических и эмоциональных усилий



Командная: возникает, когда сотруднику приятно находится в подразделении, в окружении коллег, когда в коллективе сформировалась доброжелательная обстановка.



Признания: возникает, когда учреждение или подразделение признает статус и значимость сотрудника для коллектива.



Достижения: возникает, когда помимо рутинной работы сотрудник может ставить творческие и профессиональные цели, достигать их, благодаря помощи и поддержке коллектива и сотрудников.»

**«Преодолевая сопротивление»,
И.И. Хайрулин, 2015**

«Внешние награды могут лишить мотивации. Можно щедро раздавать внешние награды, однако это поверхностный и в конечном счете, неэффективный подход к мотивации.»

Д. Дирксен, «Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескудным и эффективным», 2017

При создании Руководства использованы материалы:

- 1 Презентация «Вовлеченность сотрудников российских поликлиник», 2017 г Львов С., Генеральный директор AXES Management
- 2 Султанов И.А. «Создание работоспособной команды проекта». Projectimo.ru
- 3 Мерсино Э. «Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство», Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2018 г.
- 4 Адизес И.К. «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует», Издательство «Альпина Паблишер», 2018
- 5 Хайрулин И.И. «Преодолеваю сопротивление», Медицинская газета №32, 2015
- 6 Д. Дирксен, «Искусство обучать. Как сделать любое обучение нескучным и эффективным», Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Практические руководства «Порядок действий при оптимизации процессов оказания медицинской помощи с применением Lean-технологий», «Выявление потерь и анализ причин», «Инструменты Lean- технологий при оптимизации процессов оказания медицинской помощи» доступны на сайте sq-kim.ru.

Готова ответить на Ваши вопросы!

Ким Наталия Александровна

E-mail: n.kim-03@mail.ru

Тел. 8-950-383-12-85

Сайт: sq-kim.ru



**Разработка и внедрение систем качества
в оптимальные сроки и максимальным практическим результатом!**

© Системы качества от Ким Н.А.

Фоновое изображение: дизайн [kjpargetter](http://kjpargetter.com) / Freepik.com