

Мотивация проектной команды



Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей.

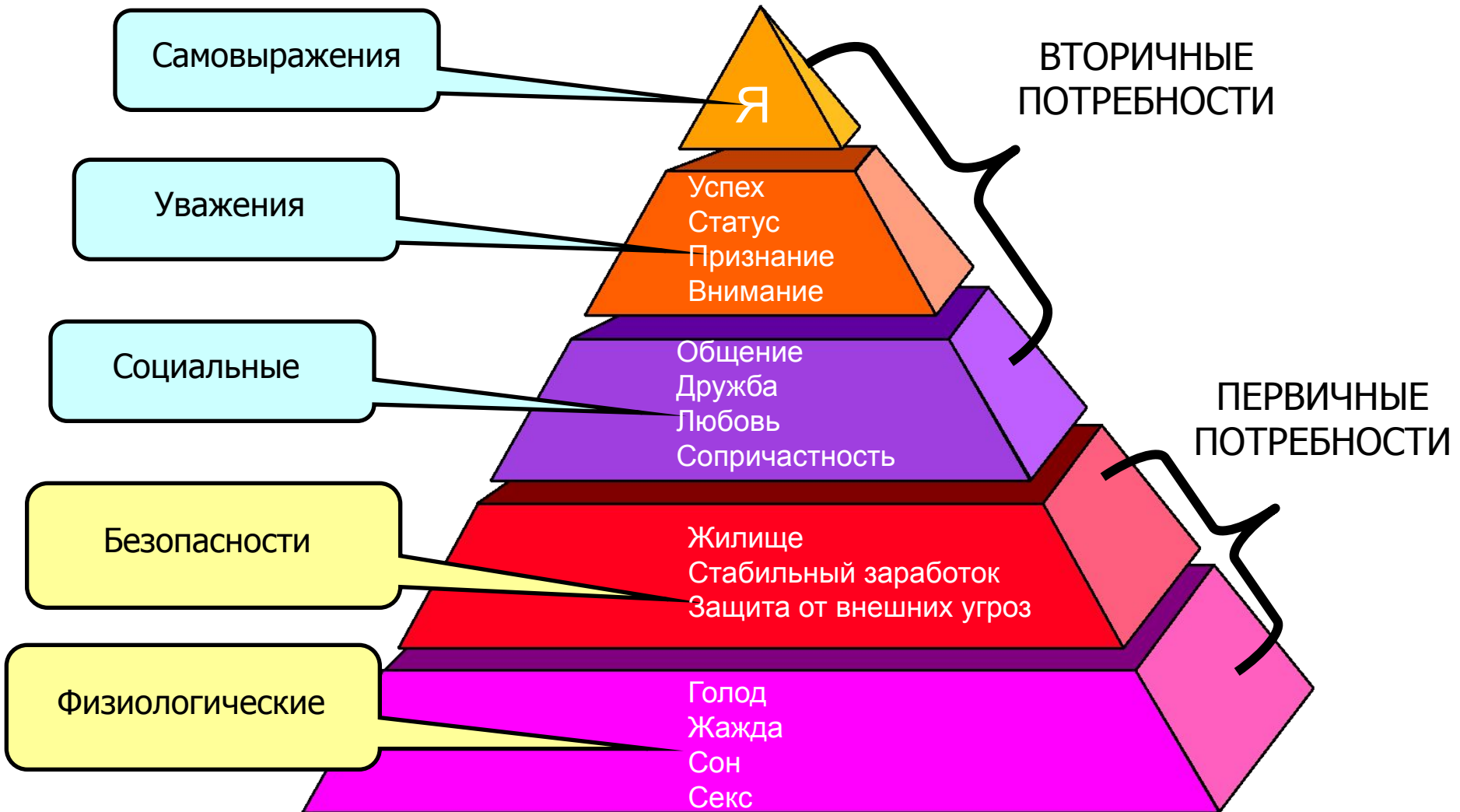
Ли Якокка

Люди делают что-то не потому, что мы от них этого хотим, а потому, что у них есть свои МОТИВЫ.



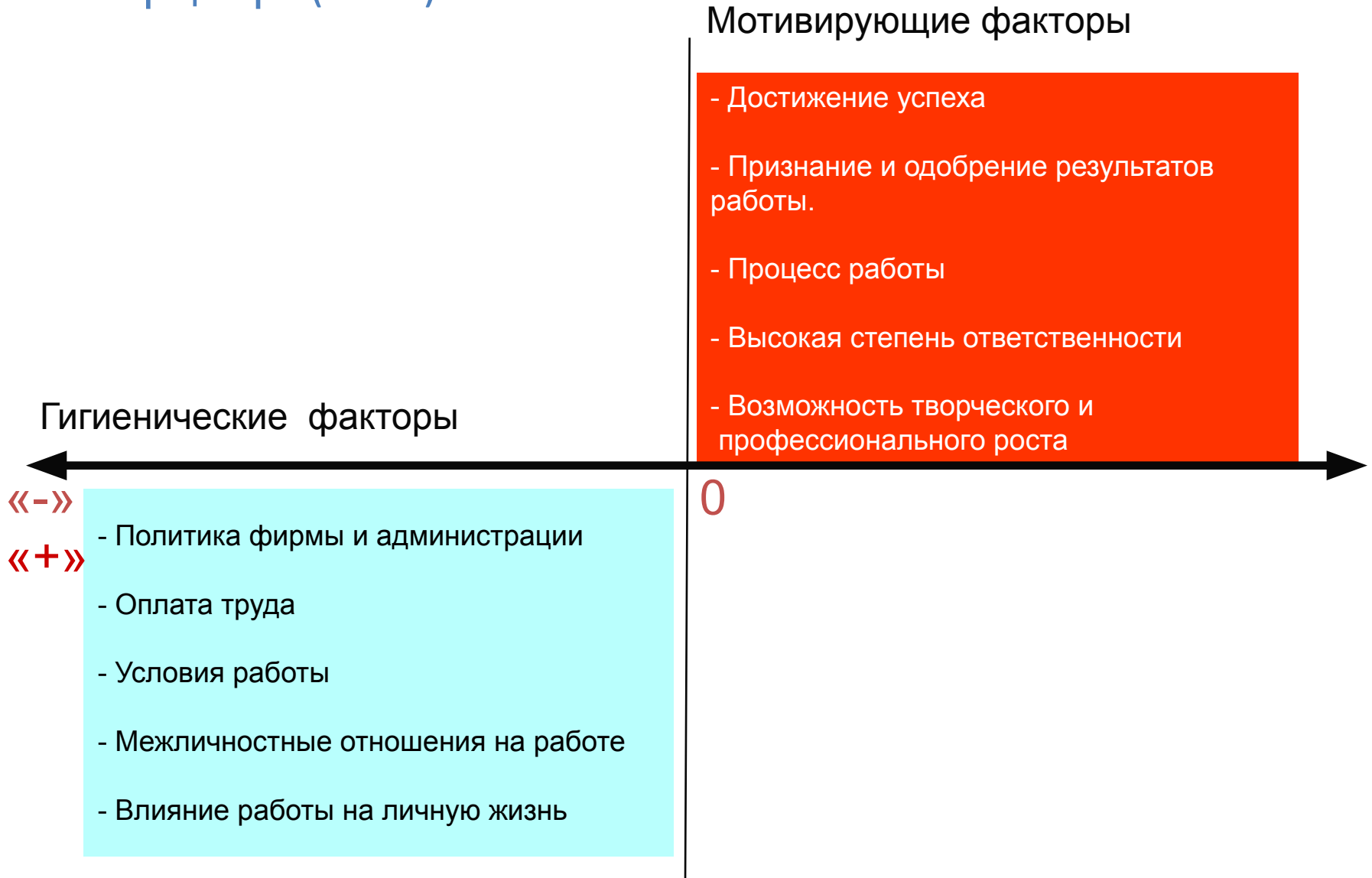
Пирамида потребностей

А.Маслоу (1943)

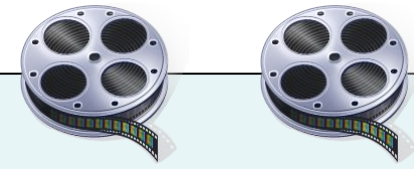


Двухфакторная теория

Ф.Герцберг (1966)



Теория подкрепления



Руководитель поощряет сотрудника. Начисляет бонус.

ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ
Вероятность повторения желаемого поведения повышается

Сотрудник увеличивает скорость выполнения работы

Отказ от каких-либо негативных замечаний

ОТКАЗ ОТ ПРАВОУЧЕНИЙ
Вероятность повторения желаемого поведения повышается

Низкая интенсивность труда сотрудника. Руководитель просит ускорить выполнение работы.

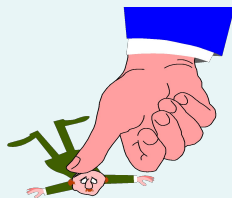
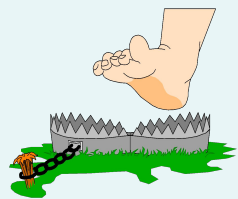
Отказ от повышения в должности, изменение уровня оплаты в соответствии с достигнутыми показателями

УГАСАНИЕ
Вероятность повторения нежелательного поведения уменьшается

Сотрудник продолжает демонстрировать низкую интенсивность труда

Работник получает выговор. Руководитель делает замечания негативного характера.

НАКАЗАНИЕ
Вероятность повторения нежелательного поведения уменьшается



Теория целеполагания

Э.Локк (1968)



- Конкретные цели
- Совместная выработка
- Разъяснение
- Высокая планка
- Регулярная обратная СВЯЗЬ

Для высокой мотивации и контроля за своим поведением перед работниками должны быть сформулированы специфические цели деятельности.

2. Цели перед работником должны быть сформулированы менеджером или же выработаны работником и менеджером совместно.

3. Уровень устанавливаемой цели должен быть достаточно высоким с тем, чтобы цель могла восприниматься работником как определенный «вызов» его мастерству и способностям. Однако она не должна быть чрезмерно завышенной, не оставляя работнику никакой надежды на ее достижение.

4. Работники должны постоянно получать информацию о результатах деятельности, позволяющую видеть прогресс, а при необходимости иметь возможность самостоятельно пересматривать свои цели.

Распространённые мотиваторы

СОЦИАЛЬНЫЕ

- Нравиться людям
- Быть членом команды
- Поддерживать гармоничные отношения, иметь друзей
- Иметь общие цели и интересы
- Участвовать в социальных мероприятиях

УСЛОВИЯ ТРУДА

- Санитарно-гигиенические
- Оснащенность техникой

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

- Реализовать свой потенциал
- Интерес

ДОСТИЖЕНИЯ

- Решать сложные задачи
- Достигать результатов
- Быть лучше других, быть первым
- Азарт, соревнование

ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Стиль лидерства
- Справедливость
- Можно научиться

БЕЗОПАСНОСТЬ

- Безопасное рабочее место
- Стабильная работа
- Социальная защищенность
- Избегать излишнего риска
- Защита от экономических кризисов

НЕЗАВИСИМОСТЬ

- Ответственность за себя/команду
- Отсутствие жесткого контроля
- Отсутствие финансовой и моральной зависимости
- Принимать решения самостоятельно

ЦЕЛИ

- SMART
- Обратная связь

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ

- Голод
- Жажда
- Отдых

УВАЖЕНИЕ

- Внимание других и уважение
- Авторитет в организации
- Признание заслуг, почет, слава
- Похвала руководства и коллег
- Значимость работы в семье
- Статус
- Справедливость

ВЛАСТЬ

- Влиять на чувства, отношения и поведение людей
- Контролировать ресурсы
- Занимать руководящий пост
- Наносить поражение сопернику, оппоненту или врагу

МАТЕРИАЛЬНЫЕ

Зарплата, льготы

Цели SMART

S	Specific	Конкретная	<ul style="list-style-type: none">• РЕЗУЛЬТАТ?• КРИТЕРИИ ДОСТИЖЕНИЯ?
M	Measurable	Измеримая	СКОЛЬКО?
A	Achievable	Достижимая	ВОЗМОЖНО?
R	Relevant	Важная	НЕОБХОДИМО?
T	Time-bound	Привязанная к сроку	КОГДА?

Постановка задач

Типичный подход:

- Проанализируйте конкретные области развития
- Поставьте задачи
- Обеспечьте поддержку во время выполнения задач
- Наблюдайте, задавайте вопросы

Типичный подход:

- Согласуйте результат и дайте свободу в выполнении задач
- Передайте ответственность
- Примите допустимый уровень риска и позвольте сотруднику принимать решения
- Продолжайте развивать навыки



Типичный подход:

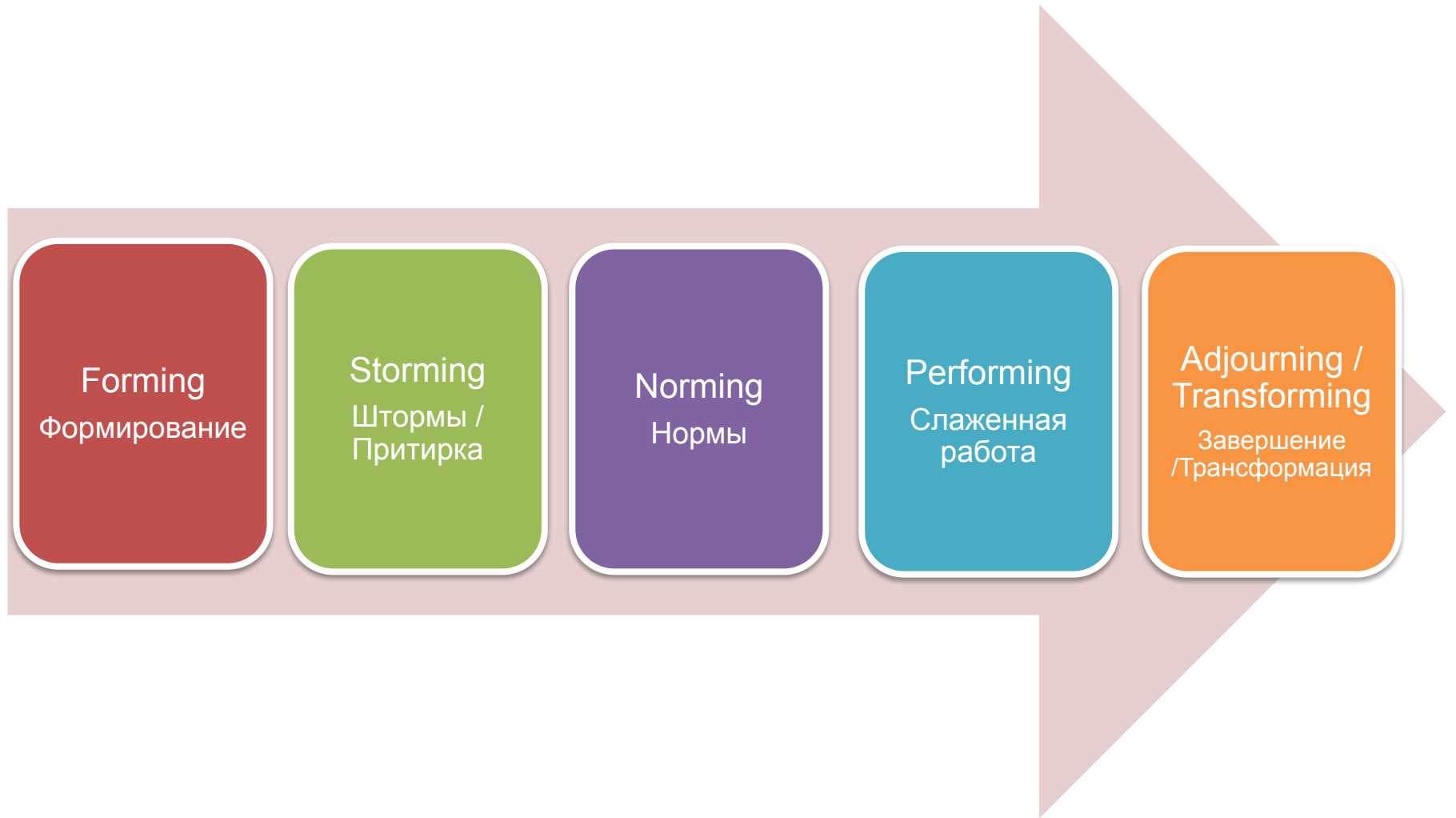
- Мотивируйте к изменениям
- Помогите спланировать работу
- Дайте четкие инструкции
- Наметьте четкие шаги и регулярно контролируйте .

Типичный подход

- Совместная постановка задач
- Поощряйте участие в принятии решений
- Подчеркивайте значимость работы
- Ставьте задачи и отмечайте успехи

Групповая динамика

Этапы развития команды



Групповая динамика

Этап	Forming Формирование	Storming Штормы / Притирка	Norming Нормы	Performing Слаженная работа	Adjourning / Transforming Завершение /Трансформация
G Цели	<ul style="list-style-type: none"> Сбор информации о целях Стремление понять, что предстоит сделать 	<ul style="list-style-type: none"> Лучше понимают цели Определяют свое отношение к проекту, целям, уровень заинтересованности и вовлеченности 	<ul style="list-style-type: none"> Предлагают некоторые изменения, основанные на их опыте 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение задач для достижения целей Максимальная производительность 	<ul style="list-style-type: none"> Снижение производительности
R Роли	<ul style="list-style-type: none"> Еще не команда Ансамбль индивидуальностей Роли не ясны 	<ul style="list-style-type: none"> Первоначальное распределение ролей Пересмотр ролей / перераспределение ответственности 	<ul style="list-style-type: none"> Роли и ответственность окончательно распределены Группа согласна с распределением 	<ul style="list-style-type: none"> Выполнение задач в рамках согласованных ролей Готовность принимать доп. роли / ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> Стремление к сохранению деятельности в рамках проектной роли
P Процессы и Процедуры	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствуют 	<ul style="list-style-type: none"> Предлагаются Оспариваются 	<ul style="list-style-type: none"> Группа приходит к общему пониманию норм поведения, правил рабочего взаимодействия 	Работа в соответствии с принятыми процессами и процедурами	Утрата интереса к деталям и процедурам завершающего этапа работы
I МЛО	<ul style="list-style-type: none"> Осторожно пробуют различные виды поведения Ждут указаний от менеджера и друг от друга 	<ul style="list-style-type: none"> Еще не команда Ансамбль индивидуальностей Возможно расхождение личных интересов с групповыми и как следствие взаимная неприязнь Вероятно появление конфликтов 	<ul style="list-style-type: none"> Согласие относительно норм поведения и взаимодействия 	<ul style="list-style-type: none"> Развитие формальных и неформальных отношений в группе Поддержка, открытость, доверие 	<ul style="list-style-type: none"> «Группомания» «Светлая грусть» о завершении проекта

План по завершению проекта

- Передача персонала
- Разрешение открытых вопросов
- Оценка результатов
- Оценка проекта
- Изучение полученного опыта
- Проектная документация
- Презентация завершения проекта
- Мероприятие для команды проекта

План по передаче проекта

- Подтверждение полученных результатов
- Передача технологии
- Передача ответственности за задачи/ процессы
- Получение подтверждения от принимающего в способности удержать результаты и динамику работ
- Отзывы заказчиков / клиентов
- Итоговая документация

Проверочный лист

Завершение проекта

1. Подготовить пакет проектной документации

- Устав проекта
- Проектное задание
- Отчеты по прогрессу
- Запросы на изменение
- Контрольные документы
- Описание результатов
- Корреспонденция с заказчиком / подрядчиками
- Бюджет, график платежей

2. Проверить готовность

- Замерить, изучить результаты
- Ознакомиться с ранее полученными результатами схожих проектов во избежание неожиданностей
- Провести обзор с заинтересованными сторонами
- Составить чек-лист для итоговой приемки

3. Провести итоговую встречу с командой

- Обзор достижений, неудач, полученного опыта
- Определить изменения, необходимые в будущем для реализации проектов
- Определить необходимые изменения в будущем распределении ролей
- Определить следующие шаги

4. Установить формальные критерии приемки

- Сдача подрядчиками / исполнителями
- Приемка спонсором
- Требования к коммуникации по завершению проекта
- План вознаграждений