

Мотивация проектной команды



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

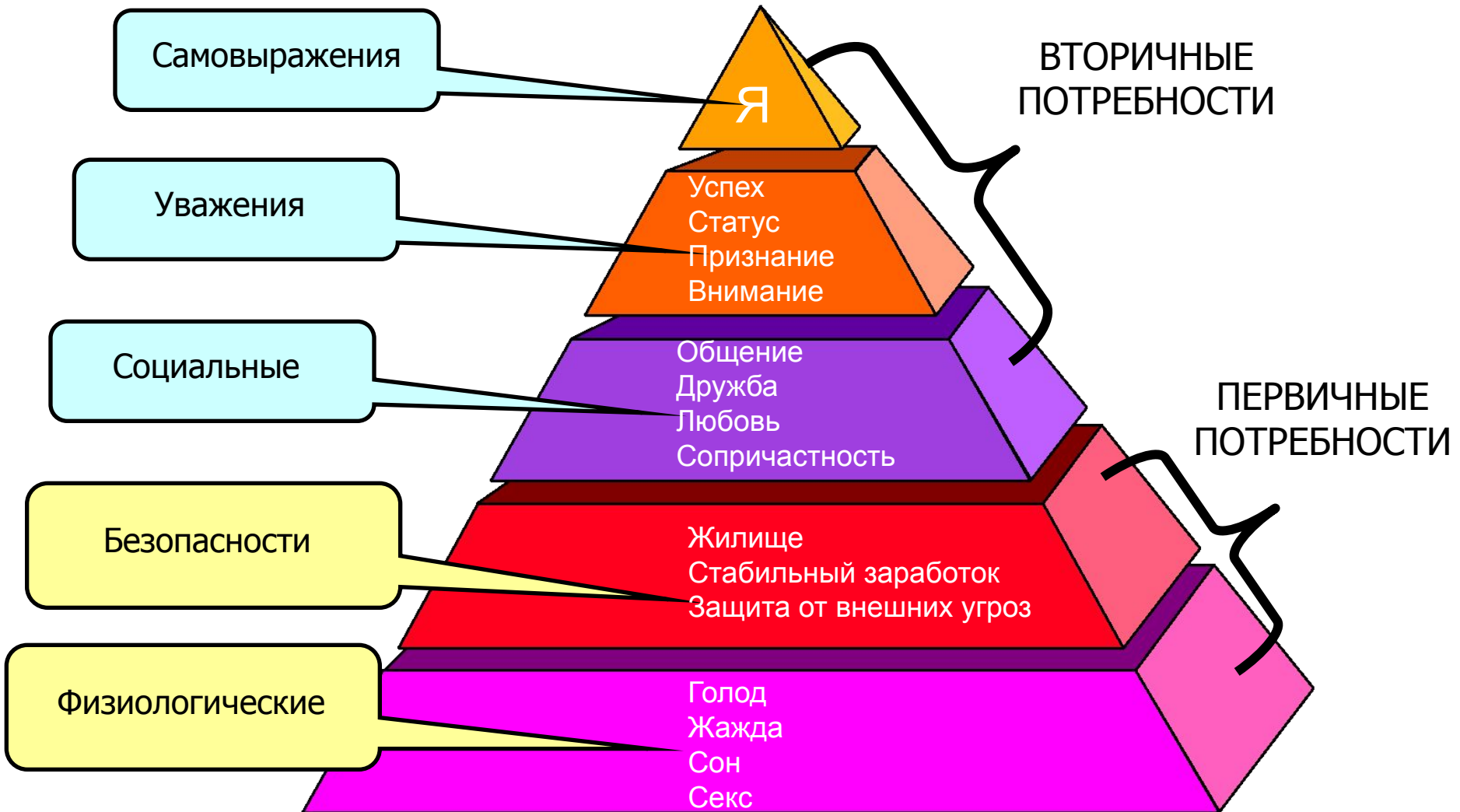
Ли Якокка

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



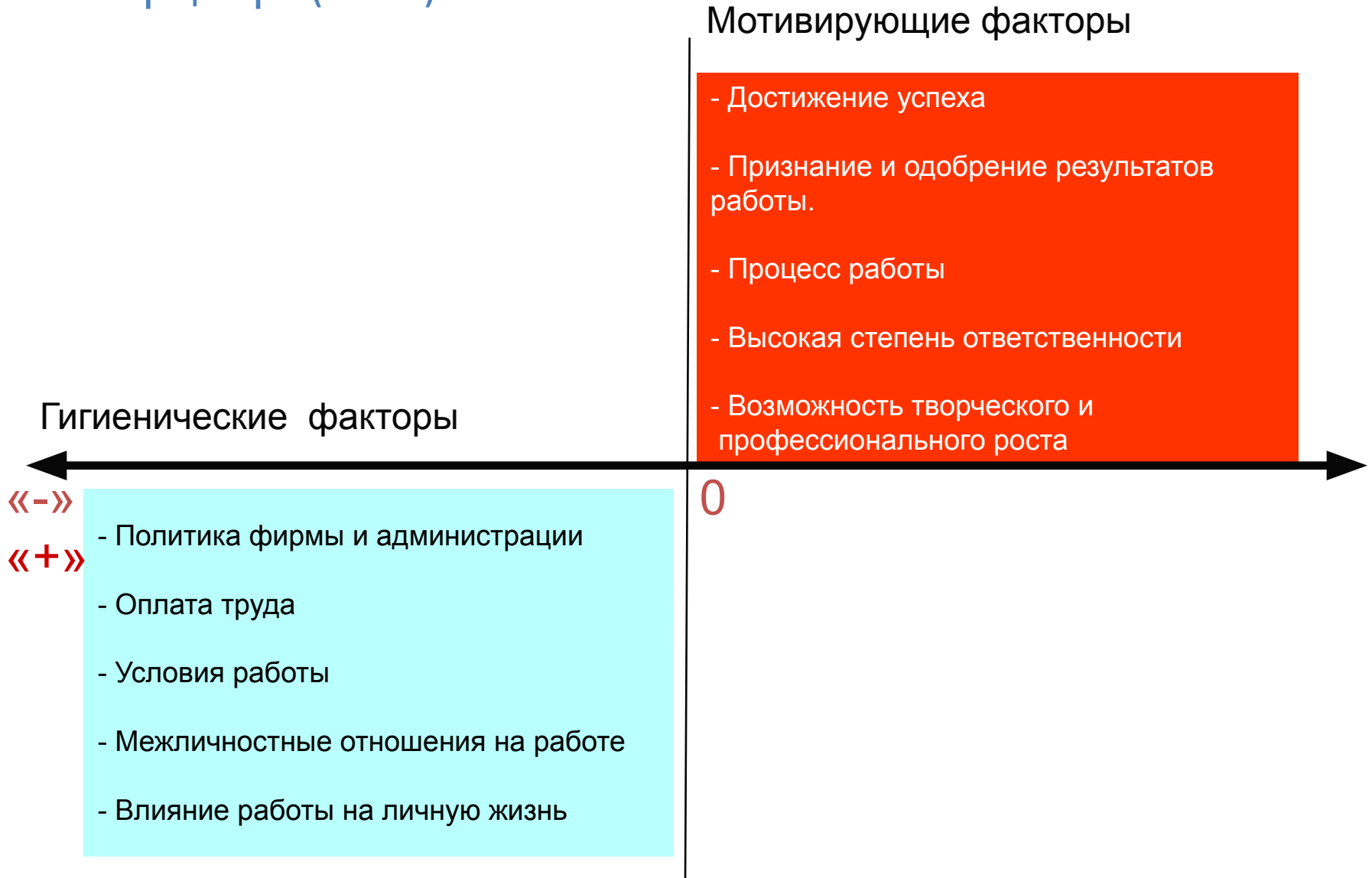
Пирамида потребностей

А.Маслоу (1943)

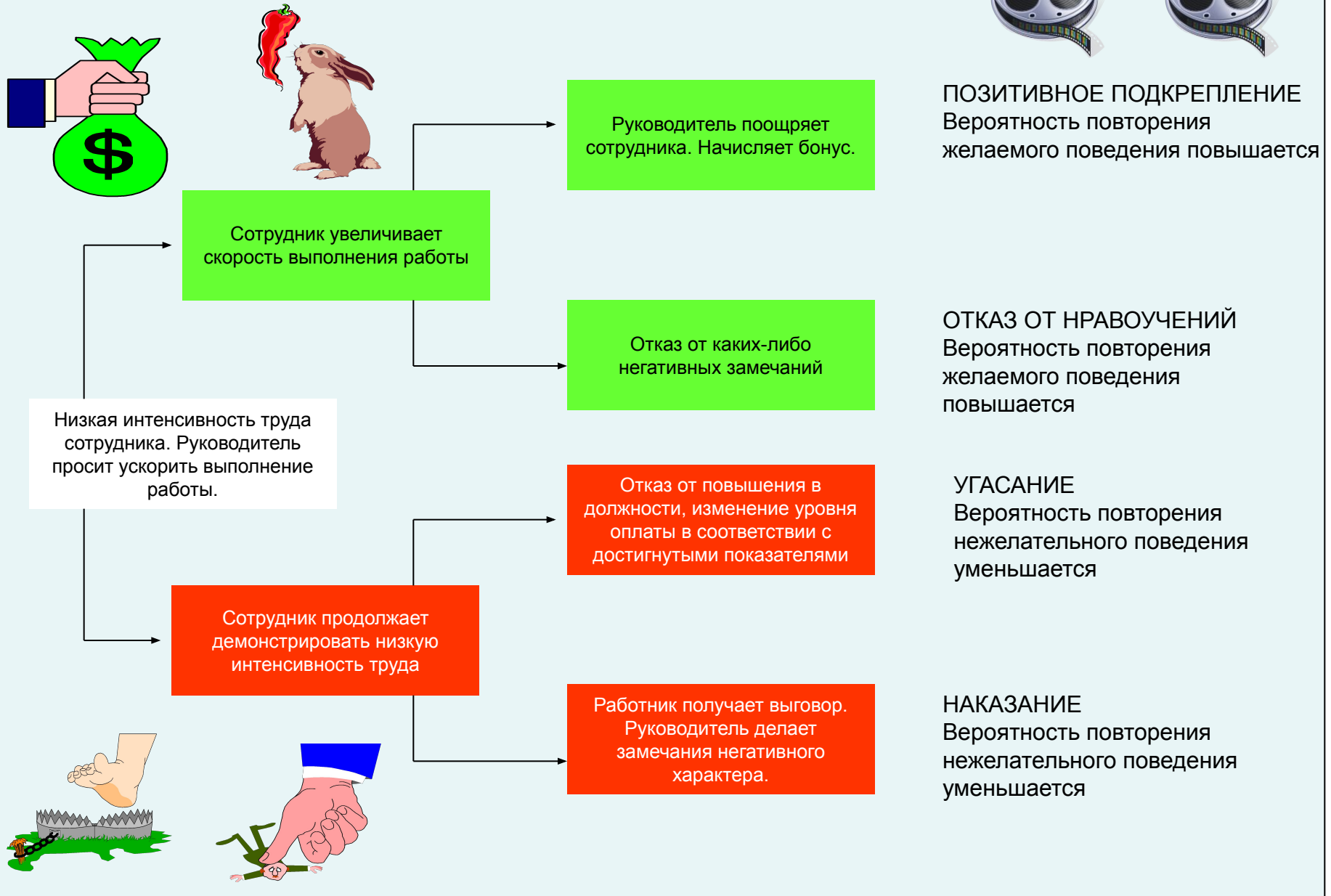
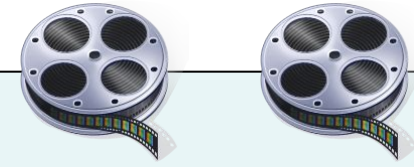


Двухфакторная теория

Ф.Герцберг (1966)



Теория подкрепления



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:

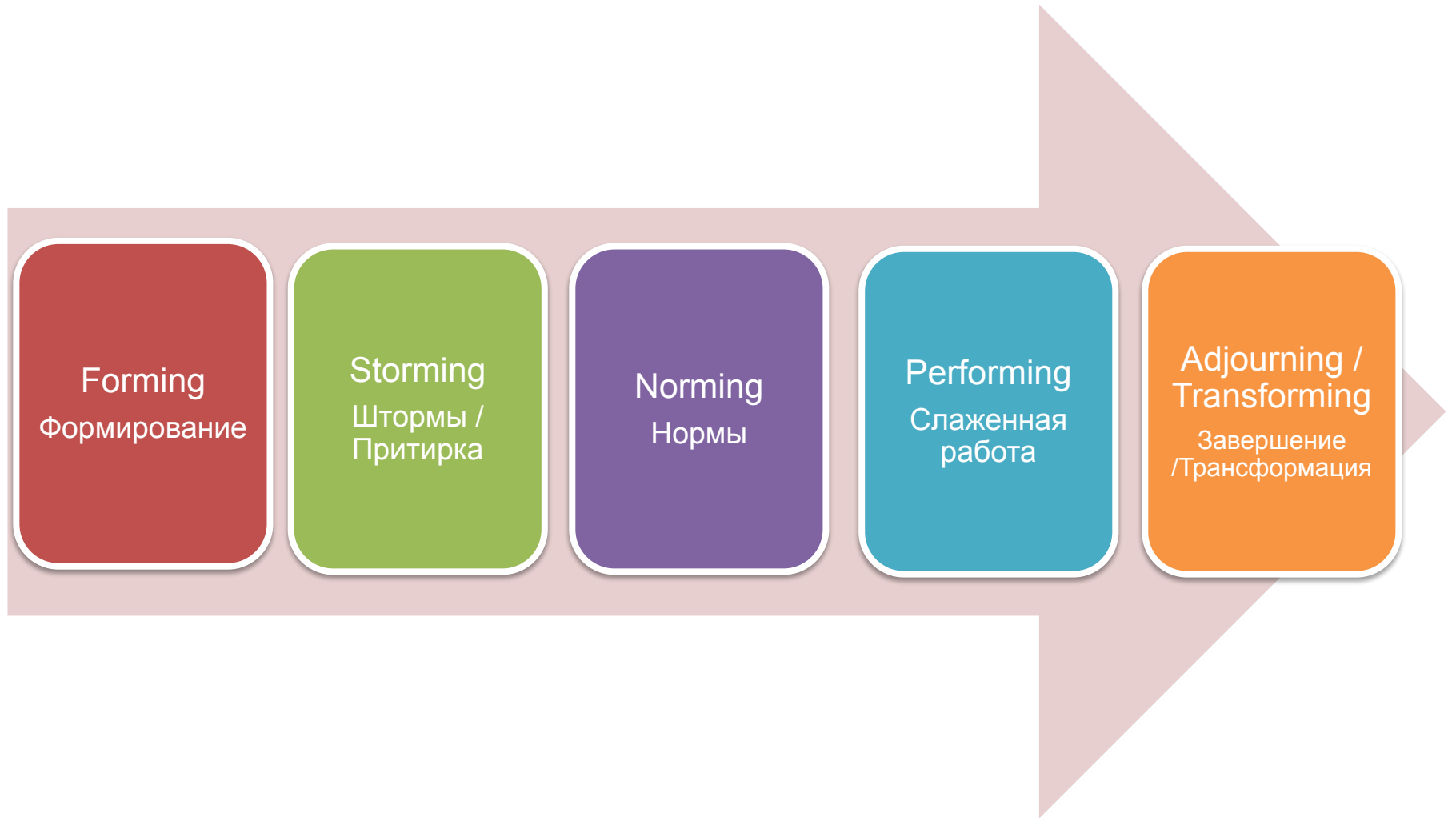
- Мотивируйте к изменениям
- Помогите спланировать работу
- Дайте четкие инструкции
- Наметьте четкие шаги и регулярно контролируйте .

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