

## **Раздел 16. Мотивация проектной команды**

### **Мотивация участников проектов**

Управление проектами – сопутствующая операционной деятельности система с развитой обратной связью от участников. Связь от РМ и всей компании выражается в обеспечении членов команды компенсацией за потраченные на проект усилия. Кроме того, выражается признательность за уникальные действия, приводящие к продвижению в развитии бизнеса. Мотивация команды – это базовый коллективный и индивидуальный механизм вдохновения для достижения поставленных целей и задач проекта.

### **Плюсы задачного подхода в мотивации**

Мотивацию от стимулирования отличает ряд моментов. В первую очередь, мотивация отталкивается от заинтересованности, присущей участнику проектных событий как личности. Во-вторых, в отличие от стимулирования, мотивации свойственен позитив, а негативная оценка исключается. В-третьих, ориентация мотивации направлена на удовлетворение потребностей человека и его внутренних задач, которые далеко не так очевидны, как потребности бизнеса. Для управления развитием компании данные отличия обретают особый смысл.

Проектная доктрина предполагает использование метода управления от задач. Данный метод в силу своей деликатности, высокой степени однозначности и уважительности к внутреннему миру человека весьма ценен. Задачная парадигма обладает наиболее гармоничным потенциалом для выполнения целей развития и хорошо подходит к специфическим решениям. Иными словами, задачи как объект управления благодатно влияют на мотивационные возможности.

В чем это выражается? Проектная задача как посыл интересов бизнеса и его лидеров отражает намерение достижения новых пределов. И тут минимально давление на ответственные ресурсы. Их не принуждают принимать ответственность. Если результаты задач проекта сформулированы корректно, и исполнитель способен оценить риски не достигнуть в срок намеченного, то его действия просты. Взвесив все «за» и «против», человек имеет возможность без надрыва, даже не озвучивая причин, отказаться или принять.



В этом основное достоинство подхода, в отличие от функциональной парадигмы, в которой большинство компаний продолжает оставаться, особенно в операционном режиме деятельности. В функциях нет ни начала, ни конца, ни точки отсчета для результата проекта. Операционный контекст деятельности априори предполагает давление на сотрудника в выполнении им пограничных с функциональными обязанностями заданий. Это допускается как раз из-за неопределенной природы функций. Задачи как нельзя кстати подходят к проектной модели управления и к мотивационным потребностям современного уровня. Задачи компании дают возможность соединиться с внутренними установками людей, их сокровенными задачами жизни (карьера, знания, доход, динамика и т.п.). Самый мощный мотиватор для человека – его комфорт от знания, что дело, которым он занимается, для него «прозрачно» и полезно, а все риски учтены.

### **Бюджеты на монетарную мотивацию**

Среди факторов успеха проектной деятельности безусловным фаворитом является проработанная система мотивации: как в целом, так и для каждого отдельного проекта. Стоит отметить, что не только монетарные методы играют в этом вопросе ведущую роль. Также важна устоявшаяся политика руководства. В практике бизнеса имеет место

особенность, когда некоторые руководители считают, что исполнение проектов уже заложено в функциональные обязанности подчиненных.

С такой постановкой вопроса, наверное, можно согласиться, но только в отдельных случаях. Когда такое возможно? Возьмем, к примеру, куратора проектов. Действительно, специфика уровня таких руководителей вполне позволяет судить о KPI, состав которых включает показатели за успех проектных процессов. Набор этих показателей результативности и так достаточен для выполнения действующих целей развития.

Допустимо ли, чтобы проектная деятельность велась без выделенных мотивационных бюджетов? Для ответа нужно знать несколько моментов. Во-первых, важна применяемая организационная структура деятельности: проектная, функциональная или матричная (в том числе, тип матричной структуры). Во-вторых, имеет значение, какая корпоративная культура доминирует в компании. Например, бюрократической культуре свойственен безбюджетный подход в достижении целей развития.

Современный уровень мотивационного портфеля предполагает его деление на две части: операционно-производственную и проектную. Другой вопрос, можно ли отложить выплату вознаграждения за успехи реализации проекта. Да, это возможно и даже иногда полезно касательно вознаграждения РМ. Есть такая проблема в управлении, когда сложно установить момент завершения проекта и точку перехода ответственности от РМ к пользователю продукта. Некоторая отсрочка окончания расчетов по премии, оговоренная в уставе проекта, способна помочь в обеспечении вывода на заданные объемы производства.

### **Управление системой поощрений**

Систему поощрений в проекте целесообразно выстраивать с контракта с РМ. Существенные условия такого соглашения уже сформулированы в уставе проекта, начиная с целей и заканчивая критериями оценки успешности. Однако мотивационные механизмы не могут быть заложены в устав. Поэтому рекомендуется напрямую или через куратора подписывать с руководителем проекта отдельное соглашение, в котором и прописываются условия выполнения мотивационных мероприятий.

### **Мотивационная модель отношений с РМ**

Возьмем, к примеру, проект внедрения и освоения продаж новой продукции. Достаточно тонкий мотивационный режим присущ такого рода задачам. Необходимо

точно, порой в многоэтапных переговорах с РМ, выверить состав целей, проектных событий и динамику продаж нового продукта. Это особенно важно, когда продукт или услуга являются высокотехнологичными и новыми на рынке. Известно, что мотивацию РМ, исполнителей легко сорвать в таких проектах. Одна-две неудачи, и работу по стимулированию и настрою людей придется начинать заново.

Куратор обязательно должен иметь перед собой ценностный портрет менеджера проекта, с которым предстоит работать. Нельзя игнорировать немонетарные, компенсаторные мотивационные ресурсы. Имеется в виду продвижение по карьере, возможность пройти дополнительное обучение, повысить свой имидж, статус в профессиональной среде. И даже нельзя исключать интереса РМ к созданию в будущем собственного бизнеса по близкой к проекту тематике.

Уже на стадии разработки устава и соглашения о мотивации видно, что у РМ есть бизнес-интерес. При этом ставки слишком высоки, а других кандидатов нет. В описанном выше случае как раз удобно воспользоваться партнерской схемой. Возможно, и рано приглашать менеджера в бизнес, но предложить партнерскую модель участия в прибылях от проекта вполне разумно.

Исходя из поставленных целей, ключевая задача подлежит декомпозиции на подзадачи. И у задачи, и у вычлененных результатов работ есть показатели, за которые надлежит мотивировать. Следует обратить внимание на всех участников проектных событий и применить к ним стимулирующие меры. Этого явно будет недостаточно, так как только взаимодействие в единой системе ценностей к общему результату дает комплексный эффект. Ниже вашему вниманию представлена таблица показателей, которые могут быть применены к разным участникам проектного процесса для поиска мотивирующих решений.



Роль в проекте	Мотивация на параметр проектного управления	Мотивационные показатели
Руководитель проекта (PM)	Прибыль по результатам проекта	Количество задач, выполненных в срок
		Регулярная операционная прибыль, достигнутая к моменту Y
	Достижение объемных значений продаж (производства)	Объем производства/продаж в тестовом
		Объем производства/продаж после ввода в эксплуатацию в течение периода N
	Допустимые риски	Остаток бюджета на риски проекта
Исполнитель	Сроки выполнения работ	Промежуточные сроки по вехам
		Окончательный срок закрытия проекта по факту выполнения
	Качество выполнения работ	Количество задач, выполненных в срок
		Средний срыв сроков не более X дней
		Средняя оценка руководителя проекта/заказчика за период
	Выполнение с минимальными трудозатратами	Количество переделок
		Срывы сроков
		Средний перерасход норма-часов за период
Владелец ресурсов (руководитель отдела)	То же, что у исполнителя, только по подразделению	Есть ли задачи, выполненные лучше нормативов
		Число выполненных задач за период
	Снижение простоя сотрудников	Выработка (число часов, принятых руководителем проекта за период)
Администратор проекта	Современность подачи отчетов	Аналогичные исполнителю, но в сумме по всему подразделению
		Число часов, не принятых менеджерами в
Администратор проекта	Количество отчетов, проектного архива	Число часов "простоя", непроизводственных затрат
		Количество отчетов, поданных с опозданием
Администратор проекта	Количество отчетов, проектного архива	Количество нарушений регламента администрирования проектов

## Мотивационные показатели для участников проектной деятельности

Единая система ценностей не способна объединить людей только на основе правильной постановки им задачи. Вывод простой: нужны эффекты команды проекта. Команду отличают единство целей, консолидированная ответственность каждого за личные и коллективные результаты. Широко также известны эффекты кооперации, коммуникаций и синергии, свойственные команде.

## Особенности мотивации в проектной команде

Большое значение имеет первое совещание команды в самом начале совместной работы. В этот момент проектной команде необходимо сформулировать видение самого проекта, каким будет общий результат после его завершения. Следует помнить, что у каждого члена команды есть своя цель, которая иногда закрыта. Каждый исполнитель имеет свои неудовлетворенные потребности или удовлетворенные отчасти. Важность подобных моментов трудно переоценить.

Будучи в свое время куратором, я действовал по определенному порядку. Сначала проводил серию индивидуальных встреч с членами команды проекта, лично приглашал на первое совещание. Затем наступало самое ответственное – первое заседание, весьма волнующее мероприятие. На совещании я вслух, не торопясь, торжественно зачитывал устав проекта и каждому участнику задавал вопрос о том, в чем значение проекта именно для него.

Затем для каждого члена команды выдерживалась пауза, потому что вопрос обладал внутренней силой. Далеко не каждый был способен дать ясный ответ. Все зависело от созданной атмосферы. Начинались ответы, в первый момент вялые и невнятные, но затем, практически всегда, происходило небольшое чудо. Люди начинали говорить ясно, четко, искренне. Вскрывались ценностные ориентации, которые оказывались очень близко от целей проекта.

Для меня такой момент являлся событием первого мотивационного всплеска. Команда проекта как организм оживала, люди становились сопричастными. Каждый еще должен был ответить себе и коллегам на вопрос о том, что в итоге мы хотим получить от проекта? Какую роль он будет играть в этой работе? Это видение становилось коллективным и способным само по себе поощрять вкладывать в работу пусть небольшие, но сверхусилия. Возникала общая вера в то, что в конце пути удастся получить желаемый результат для коллектива, добиться своих внутренних целей и решить общую задачу. РМ несет ответственность за работу системы поощрений, которая способствует результативности всей группы проекта. Основным направлением на совещаниях остается контроль событий, планирование и перепланирование, поощрение и вдохновение коллектива. Вместе с тем, всегда за «стенами» проектных совещаний остается труд по стимулированию индивидуального вклада сотрудников в работу. В целом взаимодействие с людьми предполагает следующее:

1. Выражение успешному исполнителю благодарности лично, в форме письма функциональному руководителю и на имя коллектива, в котором числится отличившийся и т.п.

2. Введение эпизодических дежурств по функциям председателя на совещании команды. Назначение на такие дежурства передовиков исполнительности по задачам проекта.

3. Приглашение принять участие в оценке выполнения проектной задачи другими исполнителями.

4. Использование проектных мероприятий для психологической разрядки исполнителей во время смены обстановки и вида работ.

5. Расширение видения дел и проблематики в компании, картины междепартаментных отношений. Это позволяет на время освободиться от шор и рутины.

6. Выход за рамки привычных функций, прорыв в новые сферы деятельности с последующими эффектами на рабочих местах.

7. Премии, дополнительные дни отдыха, возможности обучения и изменения профессионального профиля.

8. Новые знакомства и общение.

9. Повышение удовлетворенности от работы и от осознания причастности к развитию бизнеса.

10. Сочетание жестких и гибких графиков присутствия и работы.

Вопрос поощрений в индивидуальном порядке весьма деликатен и «щекотлив». По возможности действия в данном направлении не следует афишировать, кроме случаев вызова равнения на лидеров. Среди участников проектных групп по неосторожности можно вызвать чувство несправедливости и необоснованной ревности. Тем не менее, умелое комбинирование коллективных и индивидуальных мотиваторов всегда дает хорошие плоды. На уровне управления компании и отдельного проекта целесообразно регулярно оценивать систему мотивации для участников. Пример такой оценочной таблицы приведен далее.

Роль сотрудника и ваши комментарии по показателям, используемым для его оценки	Вид проектной мотивации				
	По итогам проекта	Регулярная	Смешанная	Нематериальная	Разовая
Руководитель проекта					
Администратор проекта					
Функциональный руководитель					
Исполнитель работ					
Руководитель ОУП					
Другие роли (добавьте):					
Менеджер службы персонала					

### Пример оценочной таблицы системы проектной мотивации

Для целей выполнения проекта имеет значение его ресурсное наполнение. Правильная мотивация ответственных ресурсов как мощный «локомотив состава» позволяет выстроить и задействовать все ресурсы так, что задача решается без проблем и с оптимальным размером бюджета. Мотивация – это и технология, и искусство одновременно. Технология черпает алгоритмы в задачной доктрине управления, а искусство – филигранное творчество куратора и проектного менеджера. Восприняв некоторые нюансы такого творчества, изложенные в настоящей статье, вы получите хороший импульс к развитию на практике.