

Мотивация проектных команд

Конференция «Материальная мотивация персонала и только, или Есть ли будущее у нематериальных инструментов»

Татьяна Полищук
Заместитель начальника Управления по работе с персоналом

МКООО «Газпром Интернэшнл Лимитед»

КОМАНДА МЕЧТЫ

делает 99
процентов
работы

понятия не имеет
что происходит
всё это время

говорит, что
поможет,
но не
помогает

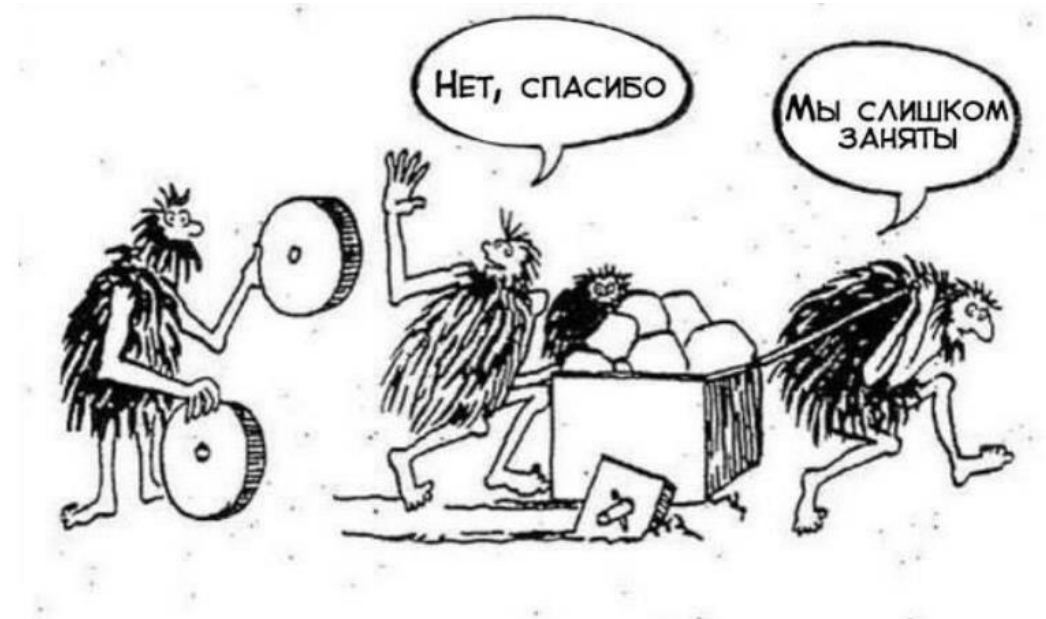
исчезает в
самом начале и
не появляется
до самого
конца

ПОСЛЕ НАЧАЛА ПРОЕКТА

Стимулы и мотивы: Нужна работа на работе, оплата деньгами

1. Заработная плата: конкурентоспособность, внутренняя справедливость, взаимосвязь результата и вознаграждения
2. Условия работы: офис (рабочее место) и время

Закон Паркинсона — это правило, которое гласит:
Работа занимает все отведенное на нее время.



СТИМУЛЫ И МОТИВЫ:

Мотивация

1. Есть у всех.
2. Все люди разные, и мотивация разная.
3. Про мотивацию человека можно узнать прямым и косвенным путем.
4. Узнав, можно использовать для мотивирования



Мотивация команд — состоит в создании возможностей для участия в принятии решений и поощрении их самостоятельной работы.

СТИМУЛЫ И МОТИВЫ:

Теория МакГрегора включает в себя теорию X и теорию Y, которые дают рациональное объяснение факторам мотивации.

В части мотивации и стимулирования по этой теории условно имеем такие подходы:

- теория X — только «кнуты», «пряники» очень редко;
- теория Y — больше «пряников», «кнуты» просто не нужны (не нужно подгонять, все идет само, главное — не мешать и создать условия).

Теория X Авторитарный стиль управления	Теория Y Демократический стиль управления
Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы	Труд — это процесс естественный, а не вынужденная необходимость
У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили, больше всего люди хотят защищенности	Важная задача РП — дать каждому участнику проекта возможность раскрыть собственные способности
Чтобы заставить работников трудиться, крайне важно использовать принуждение, контроль и угрозу наказания	Если работники приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль



Big Hairy Audacious Goals

СТИМУЛЫ И МОТИВЫ:

Стимулирование — это мера внешнего воздействия (поддержки), для увеличение активности исполнителя (увеличение его мотивации).

Стимулирование может быть как позитивным (вознаграждение — «пряник»), так и негативным (санкции — «кнут»). Стимулирование может быть краткосрочным, а эффект от него длительным. Например, пообещать всем дополнительные бонусы в конце проекта при соблюдении сроков — и несколько месяцев/лет все будут замотивированы.

В рамках системы оплаты труда могут применяться различные инструменты материального стимулирования с основной целью: соблюдение сроков, бюджета и обеспечение целей проекта.

Результативность 2019 -2024:

КЭДО – весь КДП в объеме разрешенном законодательством, переведен в электронный вид

Тиражируемые маршруты рассмотрения кадровых документов, которые настраиваются под новые потребности

5 подсистемы «Единой кадровой системы» в промышленной эксплуатации

Интеграция данных между модулями 1С (1С: Зарплата и Управление персоналом, 1С: Бухгалтерия, 1С:Документооборот, 1С: Аналитика)

Визуализация отчетных форм

2 номинации «Проект года» 1С.

Организация труда: согласованный подход к работе

ЧЕТКИЕ «ПРАВИЛА ИГРЫ» НА БЕРЕГУ!

- Формат и регулярность встреч
- Механизм принятия решений
- Процесс разрешения конфликтов
- Распределение ролей и т.д
- Форматы промежуточного и итогового контроля

Аудит правил через 2-3 недели и при вхождении новичков

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- Совместные решения (мозговые штурмы)
- Совместные действия (обучения, стратегические сессии)

ЕДИНОЕ МЕСТО ХРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ, КОНТРОЛЯ И КОММУНИКАЦИИ!

- КСГ проекта (MS Project, Excel)
- Трекер задач (диски, спецпрограммы, канбан доска) (1С: Документооборот)
- Правила и ритуалы (шаблоны документов, диски, виртуальная доска)
- Мессенджеры

ЗАДАЧИ (SMART). ОТВЕТСТВЕННЫЕ. СРОКИ. РЕСУРСЫ

И снова КСГ!

Организация труда: квалификационный состав - компетенции

Компетенции	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена
ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА			
Анализ ситуации и решение проблем	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление
Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ			
Коммуникация и вовлечение других	Четкость в коммуникации	Эффективная коммуникация	Убеждающая коммуникация
Командное взаимодействие	Работа в команде	Командное лидерство	Лидерство в многофункциональной команде
ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА			
Управление изменениями	Инициатива и открытость	Внедрение изменений	Лидерство в изменениях
Развитие себя и других	Мотивация и способность к развитию	Саморазвитие и наставничество	Саморазвитие привлечение и удержание талантов
ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА			
Ориентация на результат			
Честность и этическое поведение			

Организация труда: команда проекта - Роли

До 12 человек

РОЛЬ у каждого

Разнообразие

КТО В ЧЕМ ЛУЧШИЙ? КАК МЫ ДОПОЛНИМ ДРУГ ДРУГА?

- по ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ навыкам: финансист, ИТ, геолог, буровик, мастер презентаций...
- по навыкам МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ: генерирует идеи, координирует, мотивирует, коммуницирует с коллегами, решает проблемы, собирает вне работы

А вы еще помните кто такой Белбин?

Как обеспечить результат: Ключевые показатели эффективности (КПЭ) проекта

1. Инициация проекта



- Согласование стратегических целей с заказчиком
 - Согласование графика и контрольных точек
 - Своевременное получение ресурса (Например: разработчики, ИТ- лицензии, бюджет)
-

2. Персонал



- Определение организационной структуры проекта
 - Формирование проектной команды
 - Скорость заполнения вакансий и закрепления зон ответственности
-

3. Этап оценки



- Оценка рисков
 - Прототипирование, схемы бизнес процессов
-

4. Технология



- Выбор и согласование оптимального технического решения
-

5. Экономика



- Уточнение бюджета при прохождении контрольных точек
-

6. Сроки



- Достижение контрольных точек
-

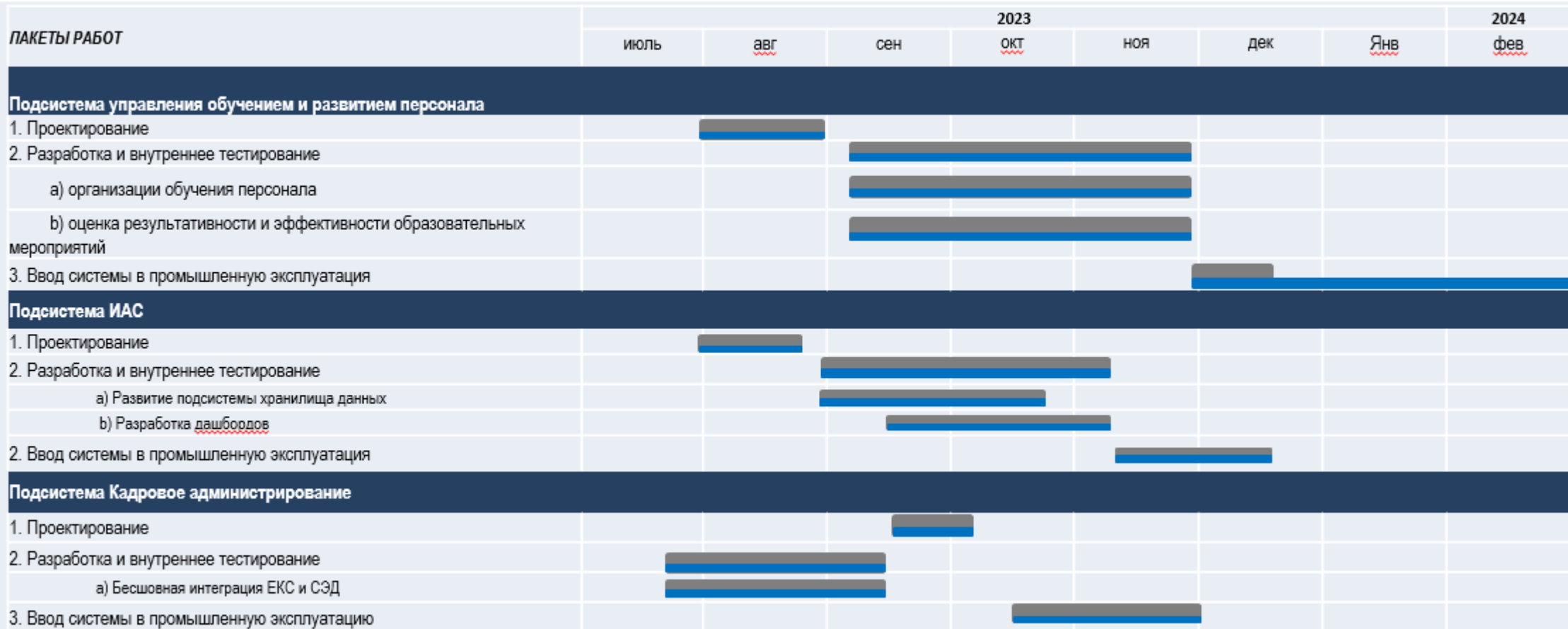
7. Этап реализации




- Количество введенных в ПЭ НМА в год

Пример график проекта и ключевые вехи

11. Оценка исполнения сроков проекта:

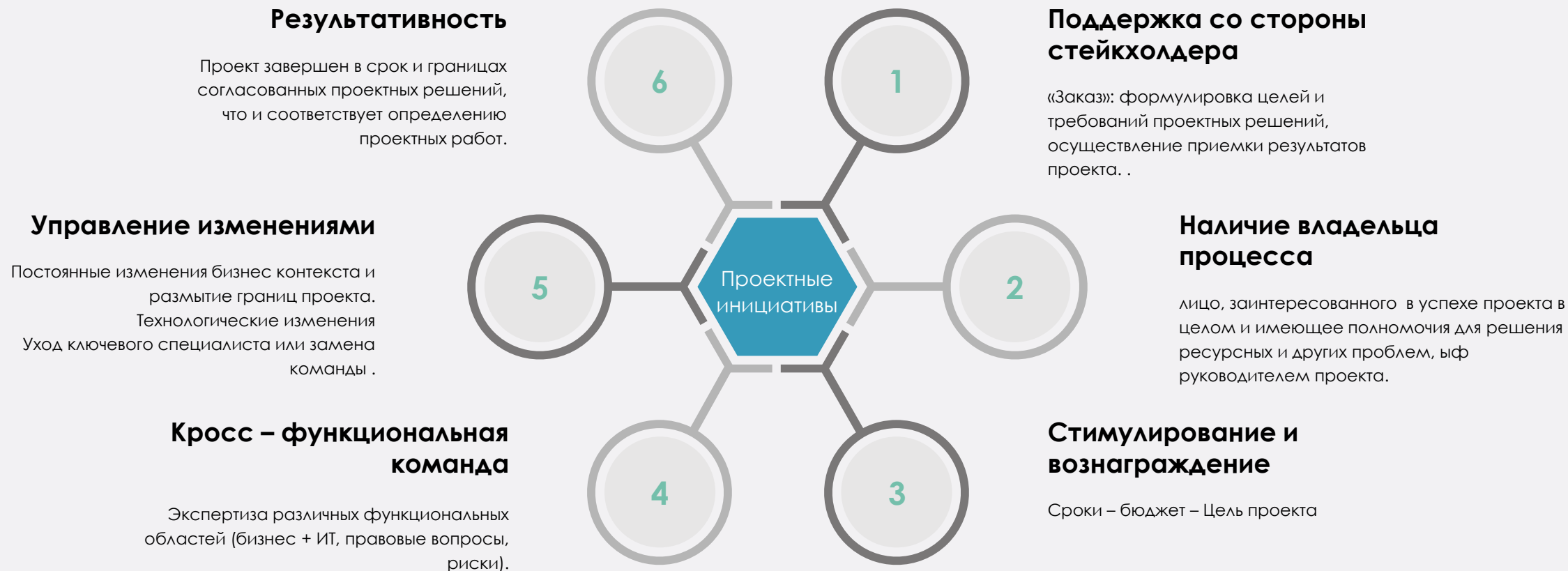


Легенда:

 Планируемый срок

 Фактический срок

Ключевые факторы успешности проектных инициатив



Благодарю за внимание!