

Миссия членов клуба – увеличить эффективность использования ИТ

Отдельные вопросы мотивации ИТ персонала в проектах и на поддержке

Материалы для
заседания клуба

24/08/10



Ключевые слова



- Вводные понятия:
 - потребности и мотивация
 - психологический контракт
- Аттестация и мотивация:
 - целепостановка -
 - компетенции и компетентность
 - обратная связь
- Некоторые особенности мотивации в проектах:
 - Спонсор, топ и «кик оф»
 - сопротивление изменениям
 - усилия , результат, мотивация



Эффективность работы сотрудника есть функция от его способности и мотивации....

Мотивация - процесс побуждения и стимулирования себя и других к действиям по достижению личных целей или целей организации....

Мотивация – это всегда теорема, требующая доказательства. А в построении доказательства дело приходится иметь всегда со множеством неизвестных.

Самотивация – это теорема, доказательство которой придется находить САМОМУ человеку

ВВОДНЫЕ ПОНЯТИЯ

Потребности по Абрахаму Маслоу



Базовые потребности

1. Физиологические потребности (голод, жажда, кров, тепло, сон, половое влечение и т.п.);
2. Экзистенциальные потребности : (безопасность существования, здоровье, трудоустройство, стабильность, комфорт;
3. Социальные потребности - принадлежности и любви (дружба, семья, принадлежность группе, общение);
4. Престижные потребности: (уважение, признание, отношение окружающих, самооценка);
5. Духовные потребности: (самовыражение, самоактуализация или потребности личного совершенствования и персонального развития).

Набор доминирующих потребностей ИТ-специалистов



- Западные компании:
 1. Денежные компенсации, включающие зарплату и льготы.
 2. Признание и понимание со стороны руководства и пользователей.
 3. Работа с передовыми технологиями.
 4. Помощь компании в поддержании ее высокой эффективности.
 5. Обучение/тренировка (формальная и неформальная).
- Российские компании:
 1. Достижение признания и уважения.
 2. Достаточное материальное обеспечение.
 3. Профессиональное развитие и обучение.
 4. Стремление избежать неприятностей.

» Источник: Журнал "Управление персоналом"

Потребности и мотивация



Способы мотивации

- Соблюдение психологического контракта
- Поддержка публикаций, участие в конференциях
- Подарки и моральное поощрение
- Оплата обучения
- Карьерный рост
- Персональные бонусы и надбавки
- Корпоративные мероприятия
- Бонусы по результатам работы подразделения
- Бонусы по результатам работы компании
- Ссуды сотрудникам
- Дополнительный отпуск и отгулы
- Корпоративный транспорт или компенсация за бензин
- Оплата мобильной связи
- Оплата/скидки за питание
- Медицинское страхование за счет компании
- Условия работы
- Зарплата



Психологический контракт



- Ожидания или условия, которые предъявляет работодатель (компания) к работнику, например:
 - ежедневное добросовестное выполнение порученной работы;
 - лояльность к компании;
 - принятие правил и норм, действующих в компании;
 - эффективная и результативная работа;
 - честность и уважение к коллегам
 - гибкость и желание обучаться и развиваться;
 - инициативность и творческое отношение к делу.
 - **Поддерживаются инструментами внешней мотивации и корпоративными целями**
- Ожидания или условия, которые предъявляет работник к работодателю (компании):
 - адекватный денежный доход, позволяющий поддерживать привычный уровень жизни;
 - заниматься хорошо знакомым делом;
 - выполнять достаточно разнообразную и сложную работу;
 - работать с людьми, готовыми помочь при необходимости;
 - видеть конкретные, осязаемые результаты своего труда;
 - ощущать уверенность в завтрашнем дне;
 - сохранять, использовать и повышать свой профессиональный потенциал.
 - **Поддерживаются инструментами внешней мотивации, самомотивации и личными целями сотрудника**



Психологический контракт для ИТ



- Объективное существование «психологического контракта» требует от руководителя исполнения простого принципа – *экономьте на чем угодно, только не на общении со своими сотрудниками, особенно «айтишниками»!*
- ИТ специалист:
 - квалифицированный сотрудник, чьи потребности, в большинстве случаев, выходят за рамки простого зарабатывания денег.
 - носитель уникальных знаний и экспертизы,
 - как правило, талантливый человек - созидатель сложных интеллектуальных продуктов,
 - узко профессиональный специалист с достаточно ограниченной возможностью перемены труда,
 - и, во многих случаях, требующий индивидуального подхода.
- Доминирующие потребности ИТ-специалистов
 - Потребность в творчестве.
 - Потребность в признании.
 - Потребность в профессиональном росте и обучении.
 - Потребность в общении.
 - Потребность в высокотехнологичном инструментарии для работы.



«Премия сверх стандартной я рассматриваю как плату за подвиг, и не надо мне говорить про мотивацию и аттестацию. А если сотрудник допустил оплошность, я могу сам, или по решению его руководителя, срезать ему часть стандартной премии...»

СЮ одной российской компании

АТТЕСТАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ (СОПРОВОЖДЕНИЕ И ПРОЕКТЫ)

Мотивация формализованных ожиданий



Корпоративная программа материального стимулирования суть формализованные требования (ожидания работодателя) для удовлетворения

- Социальных (частично)
- Престижных,
- Духовных (частично) потребностей работника

и реализуемая, как правило, через :

- Постановку целей работнику,
- Поддержку исполнения,
- Контроль результатов
- Анализ результатов исполнения
- Доведения результатов до сотрудника (обратная связь) и корректировку целей (например, формирование плана обучения).



При этом незримо всегда присутствует элемент нематериальной мотивации

Цели и действия



Цель - это то, что выходит за рамки должностной инструкции, и должна быть достаточно сложной, чтобы усилия для ее реализации были ощутимыми

- Д** Достижимые и Дисциплинирующие
- И** Измеримые и Интересные
- С** Согласованные и Сложные
- К** Конкретные и Красивые
- О** Ограниченные по времени и Обоснованные



Цель должна соответствовать дереву целей компании, и быть расписана на задачи, понятные сотруднику

Цель должна соответствовать KPI подразделения и обеспечивать понимание своей доли участия в общей цели и каким образом может быть достигнут желаемый результат

Компетенции и компетентность



- **Компетентность** – какую работу выполняет сотрудник и что помогает достигнуть результата (квалификация, знания и навыки)
- **Компетенции** – как выполняет сотрудник свою работу и достигается результат (поведение человека, с учетом его знаний, опыта, способностей, особенностей характера и, ... самомотивации)
 - Корпоративные – стандарты поведения для всех сотрудников
 - Для группы должностей – специфика деятельности по должностям
 - Профессиональные – необходимые для эффективной работы на конкретной позиции
- Троечник с компетенциями может одержать верх над отличником без компетенций
- Правильно выстроенная система компетенций, которая к тому же поддерживается средним менеджментом является мощным инструментом мотивации

Модель компетенций



Для категорий должностей

Профессиональные

СЕРВИСНЫЕ Д		Acc	HR	IT	Legal
Грейд	Группа				
Директорский состав	4-5	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оптимизирует Адаптирует Сохраняет Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оптимизирует Адаптирует Сохраняет Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Оценивает риски
Старший менеджерский состав	6-7	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оптимизирует Адаптирует Сохраняет Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оптимизирует Адаптирует Сохраняет Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оценивает риски Управляет ресурсами
Младший менеджерский состав	8-9	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оценивает риски Управляет ресурсами Излагает доступно
Специалисты	10-12	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Управляет ресурсами Излагает доступно 	<ul style="list-style-type: none"> Создает правильную атмосферу Вдохновляет окружающих Влияет и убеждает Знает бизнес Ориентируется на клиента Достигает результаты Системно подходит к работе Оценивает риски Управляет ресурсами Излагает доступно

- Каждая корпоративная компетенция имеет единую цель для всех, но имеет ряд критериев, специфичных для категорий должностей и профессиональных групп
- Модель компетенций, если она существует и правильно выстроена, позволяет:
 - Правильно производить подбор и продвижение сотрудников
 - Точно оценивать достижения за период
 - Планировать и проводить целенаправленное обучение сотрудников
 - помогает более корректно реализовать обратную связь

Компетенция «Достигает результаты»

Руководитель vs. Сотрудник



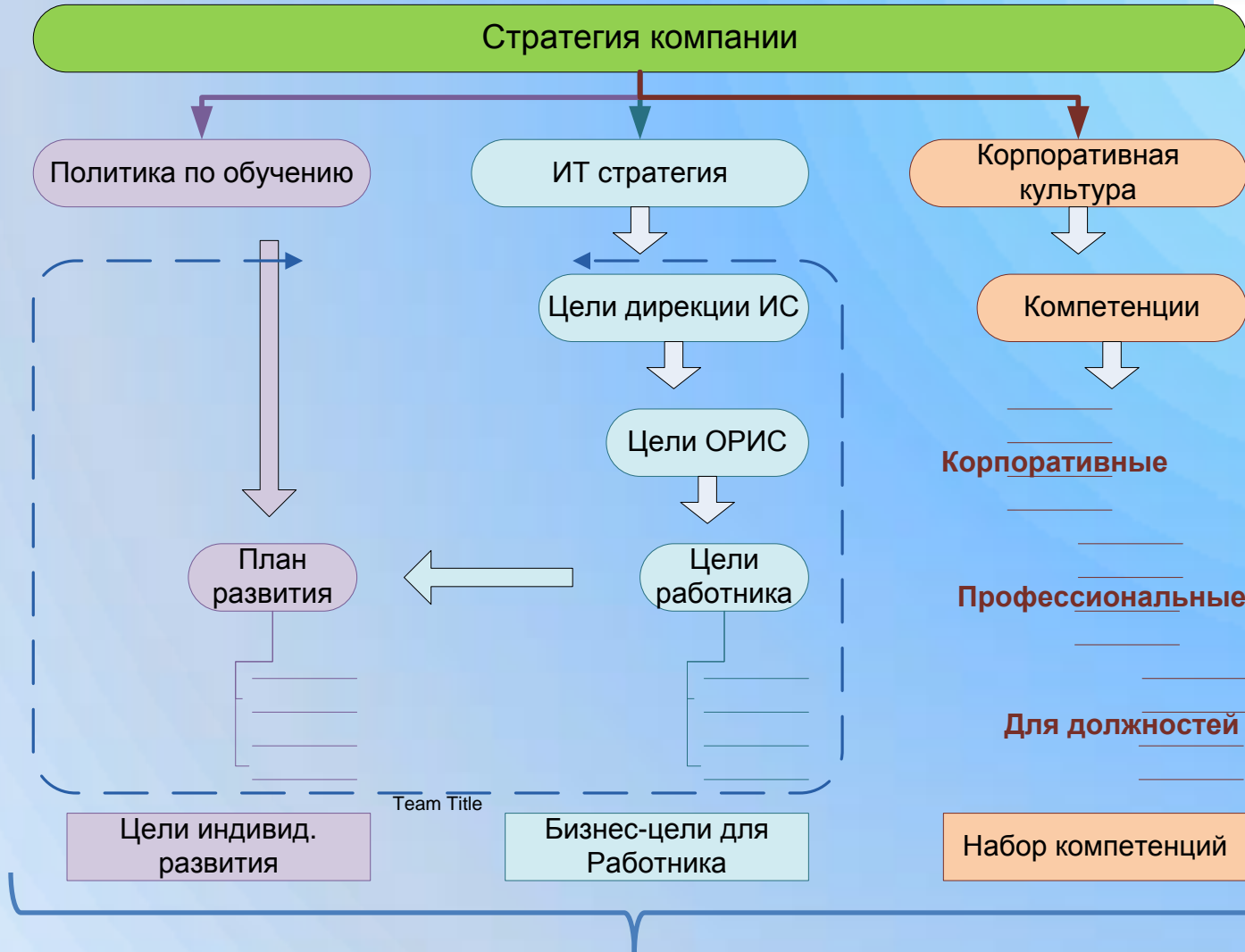
Цель: Обеспечить нашу лидерскую позицию на рынке и относительно конкурентов.

- устанавливает и корректирует приоритеты, планирует её и выполняет её в срок; постоянно измеряет успешность работы и действует в соответствии с результатами, предвидит препятствия, идентифицирует и преодолевает их.
- Формирует долгосрочные планы, расширяя границы достижений.
- Демонстрирует стремление к совершенству во всех областях собственной работы и работы команды, устанавливает высокие стандарты для себя и окружающих. Заинтересован в постоянном росте и получении новых знаний.
- Транслирует стратегии компании в конкретные задачи для себя и команды, обеспечивая соответствие стратегических целей компании и тактических задач сотрудника и подразделения.
- Берет на себя ответственность за собственные результаты и результаты команды.

Цель: Обеспечить нашу лидерскую позицию на рынке и относительно конкурентов.

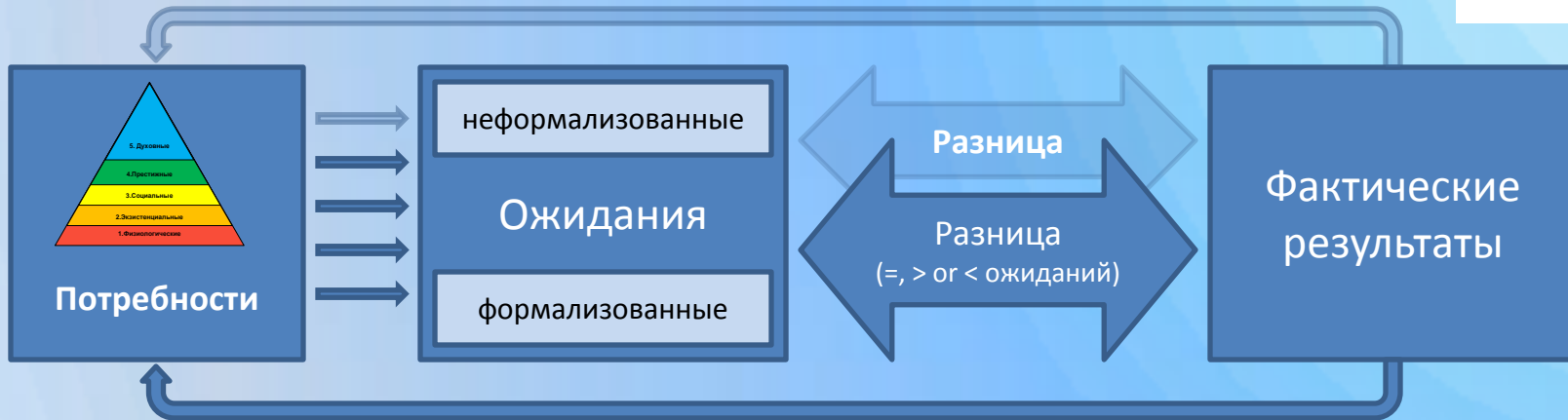
- устанавливает и корректирует приоритеты, планирует её и выполняет её в срок. Постоянно измеряет успешность работы, быстро замечает отставания в собственной работе и действует в соответствии с результатами. Предвидит препятствия, идентифицирует и преодолевает их.
- Транслирует общие цели подразделения в конкретные задачи для себя.
- Устанавливает высокие стандарты для себя, ориентирует собственный уровень достижения на лучших сотрудников. Заинтересован в постоянном профессиональном росте и получении новых знаний. Постоянно ищет возможности выполнить работу лучше с первого раза.
- Берет на себя ответственность за собственные результаты и результаты команды.

Цели и компетенции



Оценка результатов проводится индивидуально по всему набору целей и компетенций работника

От теории к практике и обратно



- **Формализованные** (цели, задачи, стандарты, инструкции, политики, компетенции)
 - мотивация может быть материальной в соответствии с правилами
- **Неформализованные** (психологический контракт)
 - Как правило нематериальная, но может быть и материальной
- **Обратная связь** – способ передачи информации о результатах:
 - Позитивная – если работа соответствует или превосходит ожидания
 - Корректирующая - если работа не соответствует ожидания

Аттестация и мотивация



Результатом применения обратной связи должно быть уточнение/постановка новых целей, планов индивидуального развития

Обратная связь – в первую очередь описание действий, которые привели к данным результатам, и ни в коем случае не оценка

Обратная связь – это диалог в позитивном ключе

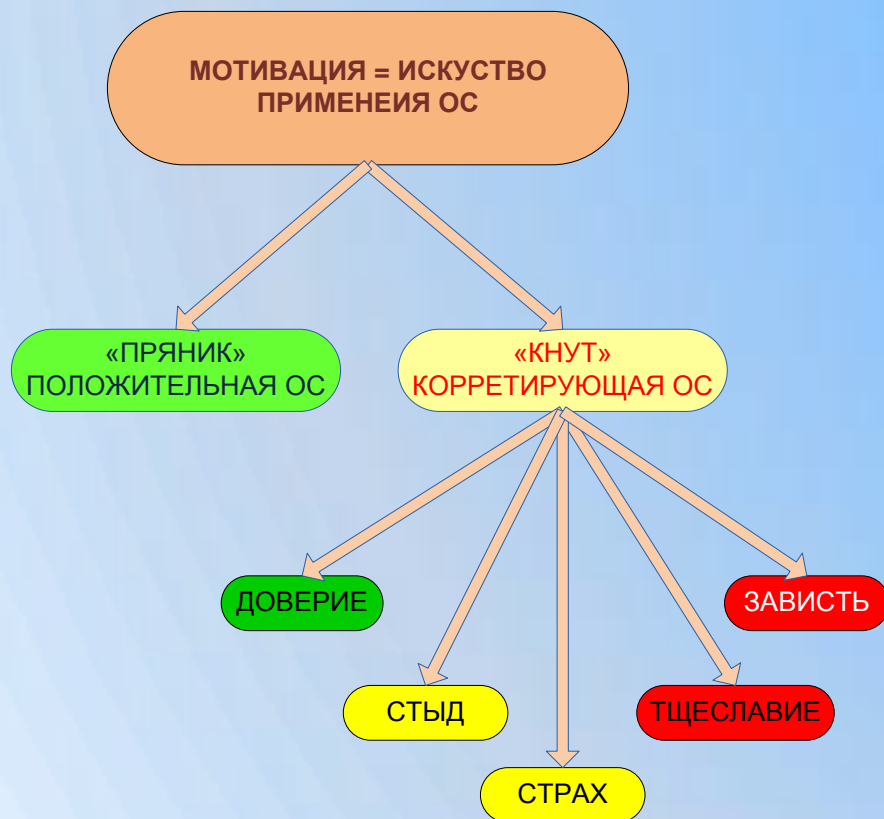
Обратная связь должна быть регулярной

Мотивация – искусство постановки целей, контроля исполнения и применения обратной связи по результатам оценки: что и как говорить сотрудникам



Обязательная подготовка к встрече по результатам оценки начинается с момента согласования целей

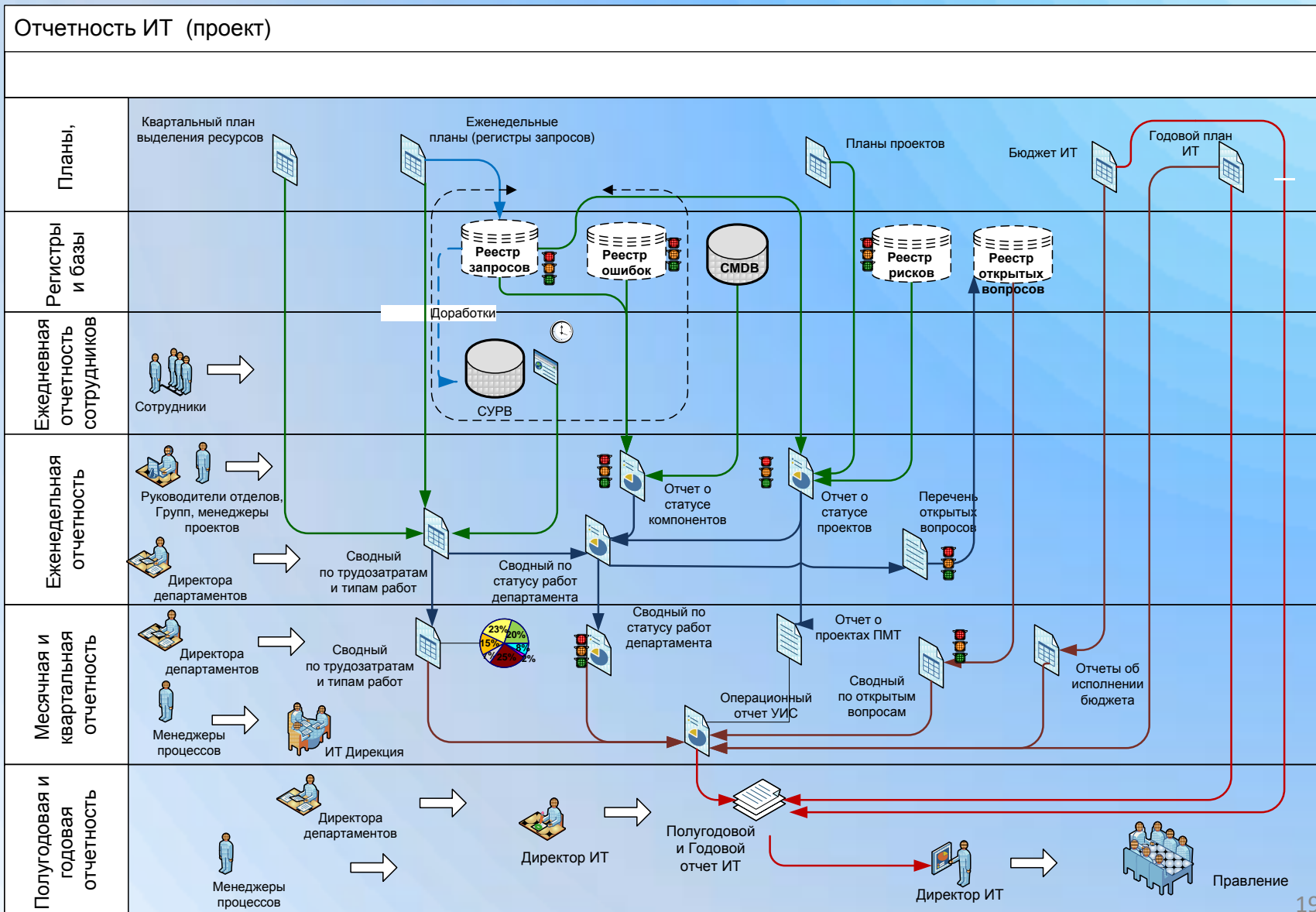
Практика применения обратной связи



Мотивация = процесс индивидуального воздействия на мистерию чувств для достижения поставленных целей

- ОС - это всегда:
 - Подготовка – записывайте действия сотрудника (и свои)
 - Диалог наедине в подходящее время и в подходящем месте
 - Описание **действий/поведения**, ваших чувств, но не оценка
 - Обсуждение **вариантов** улучшения работы
 - Фокус на положительных **результатах**
 - Согласование планов на будущее
 - Контроль эмоций

Регулярная отчетность как инструмент МОТИВАЦИИ





Мне как руководителю, не нужна конкуренция между сотрудниками – мне нужна команда. Если соревнование, то с самим собой...

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ НА ПРОЕКТАХ

Все начинается со спонсора и подбора команды



- Спонсор и руководитель проекта
 - 2 первых человека в команде,
 - третьим нанимают администратора проекта
- Подбор команды
 - Вторая по важности задача после сбора и согласования начальных требований
 - Пока нет выделенных бизнес дизайнеров, проект лучше не начинать
 - Лучше начать проект в усеченном составе, чем брать случайных людей
 - Члены команды от бизнеса должны быть уверены, что после проекта они будут лидерами по системе
 - Если доля участия члена команды от бизнеса менее 50% - лучше их рассматривать как экспертов
- Участие топов в Kick off – дополнительная порция мотивации для команды
 - + яркая презентация
 - + обильная закуска

Соппротивление изменениям 1/2



- Соппротивление изменениям заложено в самой природе человека.
- В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными.
- Чем больше изменение персонифицировано, тем большее воздействие оно оказывает на сотрудника
- **Разные люди по разному реагируют на изменения – каждого нужно мотивировать по своему**



Это не вполне соответствует теории Маслоу, но в жизни это так...

Сопротивление изменениям 2/2



Отношение к изменениям

Проявление отношения	«Противники»	«Сторонники»	Открытое
	«Подпольщики»	«Выжидающие»	
	Не приемлят	Принимают	

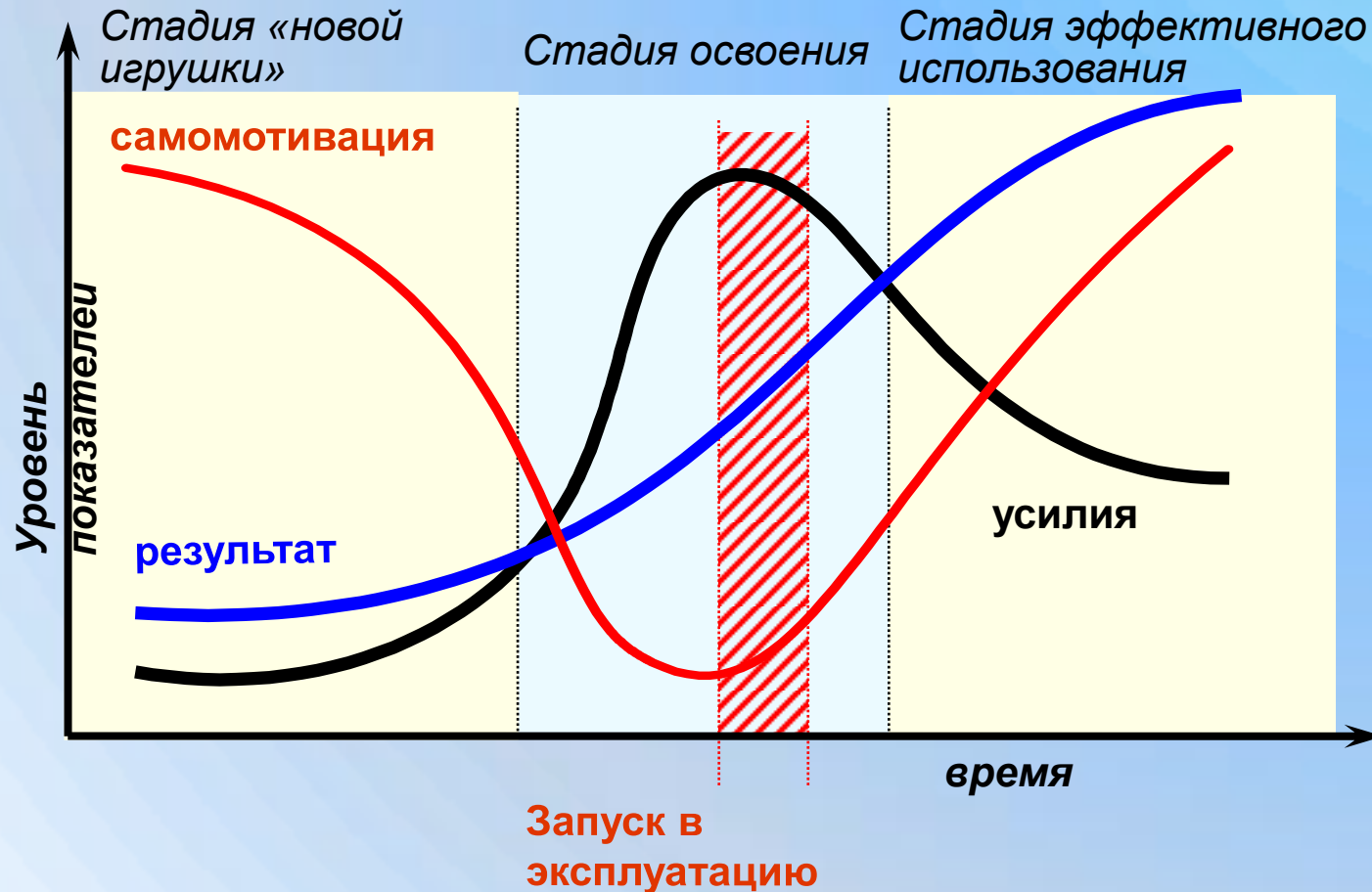
- **Сторонники** - желают изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют на реформы
- **Выжидающие** - умеют, но не желают и не действуют
- **Противники** - не желают или не умеют и активно выступают против изменениям
- **Подпольщики** - не желают, не умеют, молча саботируют изменения
- Правило **20%/50%/30%**
 - По количеству людей в организации
 - По усилиям на мотивацию

Необходимо определить варианты реакций сотрудников на изменения и соответственно структурировать подход к управлению изменениями

Усилия и мотивация на разных этапах проектов



- Изменения, как правило, не могут быть реализованы без снижения производительности работ на начальном этапе
- Кому и когда платить премии - Если люди не чувствуют прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то мотивация будет ослабевать



Некоторые особенности мотивации в проектных командах



- Будущие пользователи, команда:
 - боевые листки проекта,
 - публикации в корпоративной прессе
 - встречи со спонсором, владельцем системы
- Команда:
 - Пятиминутки,
 - отрывной календарь,
 - «team building»
 - майки, сувениры
 - высказывания и лозунги
- Аутсорсеры и аутстаферы:
 - моральное поощрение,
 - подарки,
 - корпоративные мероприятия



Мелочи жизни проектов



Вместо заключения



- Мотивация процесс непрерывный - *экономьте на чем угодно, только не на общении со своими сотрудниками, особенно «айтишниками»*
- Реализация ОС
 - Диалог и соблюдение договоренностей – существенный элемент мотивации
 - Действия => Чувства => Варианты => Результат
 - Не на все чувства можно воздействовать
 - Субъективная оценка – шанс навсегда обидеть человека
- Будьте готовы к сопротивлению изменениям
 - Человек имеет право на ошибку и право исправить ее
 - Не забывайте вовремя поддержать человека
- Круговорот доброты в природе
 - Улыбайтесь, делайте людям добро и они ответят вам тем же
 - It is better to give than to receive



Алексей Часников
+7 916 521 49 74
+ 7 903 720 98 25
aichasnikov@gmail.com