

Доц. д-р ВЯРА СЛАВЯНСКА

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ, ПЛОВДИВ

МОТИВИРАНЕ НА ПРОЕКТНИЯ ЕКИП

PROJECT TEAM MOTIVATION

Assoc. Prof. VYARA SLAVYANSKA

UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT, PLOVDIV

Abstract: Project team management includes two basic aspects – administrative management and leadership. Leadership has a direct relation with motivation. Despite its indisputable importance, in the world of project management the mechanisms for stimulation of motivation not always receive due attention. In this connection the article directs to the motivational problems, consecutively putting accents upon the motivational factors most often met in the project, the recommended strategies and approaches for team motivation and the difficulties, pursuing the stimulation of motivated behavior in the participants.

Key words: team, leadership, motivation, project.

Увод

Управлението на проектния екип включва два основни аспекта – административно ръководство и лидерство (Славянска, 2013). В качеството си на лидер проектният мениджър трябва

- да спечели доверието и сътрудничеството на екипа,

- да накара екипа да работи така, че да постигне поставените цели,

- да извлече максимума от уменията, таланта и енергията на всеки член на екипа (Андронов и др., 2009).

Това има пряка връзка с мотивирането на проектния екип.

Значението на мотивацията едва ли се нуждае от някаква по-специална аргументация – от десетилетия тя е обект на нестихващ интерес както от страна на академични изследователи, така и на практикуващи мениджъри. В света на проектния мениджмънт обаче механизмите за стимулиране на мотивация невинаги получават подобаващо внимание. В този контекст настоящата статия се насочва именно към мотивационната проблематика, внушавайки необходимостта от познаване както на основните фактори с потенциал да генерират мотивация у проектните участници, така и на практически приложими

мите стратегии и подходи за стимулиране на желаното поведение.

I. Мотивационни фактори в проекта

Мотивацията за работа по проекти може да има различен произход, но тя винаги зависи силно от ценността и важността на възнагражденията, които биха могли да получат участниците, ако изпълнят проектните си ангажименти в съответствие с поставените изисквания и стандарти. Следователно за да бъдат мотивирани членовете на екипа да участват пълноценно в изпълнението на проекта, те трябва задължително да възприемат това участие като източник на някакво вътрешно или външно удовлетворение. Някои от най-често срещаните мотивационни фактори са:

1) *парични възнаграждения.* Участието в проекти (независимо дали при пълна или частична заетост) обикновено е свързано с получаване на различни възнаграждения, които в общия случай са обект на договаряне. Наред с обичайната заплата, възможно е служителят да получава някакви междинни възнаграждения в хода на изпълнението на проекта - променлива надбавка за свършена работа или постоянна месечна надбавка към заплата през целия период на договора. Приключването на

проекта често е свързано с получаване на т.нар. „целева награда“, която също има различен размер – например възможно е при реализиране на проекта с по-малък бюджет от регламентирания, остатъкът от него да бъде разпределен между членовете на проектния екип или размерът да се определи след отчитане на проекта, според степента на удовлетвореност на поръчителя от неговото изпълнение (от гледна точка на срок, качество и време). Тогава проектният мениджър разпределя целевата награда между всички участници в проекта;

2) *повишение в длъжност*. Освен във връзка с получаваното финансово възнаграждение, проектът може да бъде разглеждан и като възможност за повишение и развитие на кариерата. Когато работата по проекти се възприема като престижна и получава високо признание в организацията, участието в проекти се превръща в критерий за повишение и израстване в кариерата. Освен това, например в случай на разработване на нова технология и създаване на нова структурна единица, проектният мениджър нерядко се назначава за ръководител на съответната единица, а членовете на проектния екип се назначават като персонал – а ако са от няколко отдела, то всички участници в проекта биха могли да бъдат преназначени на ръководни длъжности;

3) *придобиване на компетенции*. Участието в проектни дейности дава възможност за развитие и усъвършенстване на уменията. Ученето чрез опит е най-добрият начин за придобиване на умения, особено в областта на проектния мениджмънт. Участието в груповите заседания, както и в самите проектни дейности дава възможност на хората да научат нещо ново, да повишат квалификацията си и да придобият опит, които да подпомогнат както ежедневната им дейност във функционалния отдел, така и бъдещото им участие в проекти;

4) *чувство за престиж, постижения, свобода и разнообразие*. Участието в

проекта дава възможност да се смени обстановката и да се избяга от рутината на ежедневните дейности. Често проектните задачи са по-интересни и разнообразни в сравнение с обичайните и чрез тях служителят получава шанс да работи върху нещо, което му допада и му доставя удоволствие. Освен това, проектът „кара хората да те забележат“ – създава контакти със служители от другите отдели, както и с техните ръководители. Това повишава шансовете служителят да бъде поканен да участва в бъдещи проекти или да заеме някоя освобождаваща се длъжност, по-добра и предпочитана от настоящата;

5) *по задължение*. Последен вариант за формиране на мотивация е участието „по задължение“ – служителите смятат, че ако откажат да участват в проекта, това ще доведе до загуба на доверие от страна на висшестоящите. И тъй като това е изключително нежелателно, по тази причина те не са склонни да отказват да работят по проекти, дори това да не им носи никакви вътрешни или външни възнаграждения.

II. Стратегии и подходи за мотивиране на екипа

Често се оказва, че посочените мотивационни фактори не са достатъчни – макар служителите с желание да са се включили в проекта, това желание постепенно угасва в хода на изпълнението на самите проектни дейности. Защо се получава така? Има множество начини за унищожаване на мотивацията – например хората често нямат желание да работят добре, когато не вярват, че могат да се справят със задачите си, не разбират какво точно се иска от тях или не виждат някой да се интересува от тяхното трудово изпълнение. Следователно за да изпълни успешно своята мотивираща функция, проектният мениджър трябва *първо* да помага на участниците да работят добре, и *второ* – да създава условия добрата работа да получава полагащото се признание. В крайна сметка един ръководител се оценява като мотивиращ от подчинените си,

когато им осигурява директни възнаграждения или индиректно им помага да ги получат, тоест очертава пътя за тяхното достигане. Препоръчителен характер имат следните действия:

1) *поддържане на визия.* Проектният мениджър осъзнава важността на всяка задача, свързана с крайния проектен резултат. Дори понякога той е единственият, който е наистина наясно с всички задачи и техния принос към цялото (например в един много сложен и дългосрочен проект). Затова от него се очаква да поддържа визията за цялостния проект и да я предава на останалите (Ghattas и др., 2001). Той трябва да направи всичко възможно за да създаде нагласа на участниците, че всеки член на екипа се нуждае и трябва да уважава уменията на всички останали, и увереност, че работата, която вършат, е ценна, важна и в интерес както на организацията като цяло, така и на тяхното собствено професионално развитие;

2) *внушаване на позитивни очаквания.* Очакването на позитивни резултати ражда успех във всички дейности. Ако екипът очаква нещата да вървят добре, той е ентузиазизиран, енергичен и отдаден на своята цел. Аналогично, негативните очаквания го правят колеблив, летаргичен и нерешителен – негативизмът засяга неговата способност да мисли ясно и да решава сложни проблеми. Разбира се, невинаги всичко върви по план, но проектният мениджър трябва непрекъснато да демонстрира ентузиазъм, интерес и увереност, че проектът е наистина изпълним с наличните умения и ресурси. Ентузиазмът е заразителен – той дава енергия на участниците и създава позитивна и мотивираща среда за решаване на проблемите;

3) *възлагане на подходящи задачи.* Проектният мениджър трябва да оцени компетенциите на всички участници и да намери начин да се възползва от техните таланти, неутрализирайки слабостите им. Това означава възлагане на

задачи, които от една страна съответстват на техните способности и умения, а от друга – осигуряват достатъчно предизвикателства. Твърде елементарните задачи лесно могат да демотивират изпълнителите, а недостижимите цели водят до разочарование и фрустрация. Особено важно е да се предостави възможност на служителите да правят това, което обичат или поне предпочитат (Wysocki, 2002). Например хората с творческо мислене никога не бива да бъдат поставяни на позиция, свързана с поддържане на проектната документация. Аналогично, тези, които са силно организирани, дисциплинирани и ориентирани към детайлите не бива да получават задачи, свързани с координиране на взаимодействията в екипа, например. Вярно е, че хората са безкрайно адаптивни – рано или късно те могат да се научат да правят почти всичко. Това обаче не означава, че ще прекарват цялото си време в правене на всички неща, на които са способни. Когато не харесват възложените им дейности, те ще ги вършат без ентузиазъм и отдаденост и ще отделят повече време за нещата, които харесват;

4) *поставяне на ясни цели и задачи.* Участниците трябва да знаят какво точно се иска от тях – задачите и начините за тяхното изпълнение. Затова е необходимо да им се поставят ясни и достижими цели и да се поддържат постоянни стандарти за оценяване на изпълнението. За предпочитане е целите да се поставят съвместно, тъй като хората не обичат да им казват какво да правят, особено ако се считат за достатъчно компетентни;

5) *осигуряване на обратна връзка.* Обратната връзка за степента на изпълнение на възложените задачи е важен мотивационен фактор. Тя трябва да бъде конструктивна, а не негативна, да се базира на факти, да бъде конкретна и точна, да описва поведението на човека, а не да го осъжда, да се отнася до поведения, които могат да бъдат

подобрани, да бъде навременна и да се дава лично очи в очи;

6) *стимулиране на участие*. Проектният мениджър трябва съзнателно и целенасочено да търси пълноценно и активно сътрудничество от всеки участник (Каруг, 2005). По този начин внушава идеята, че всеки е ценен като личност и допринася за изпълнението на проекта със своите знания и умения. Възможността на хората да участват активно във вземането на решения, които ги засягат, изпраща позитивни послания към тях и им създава чувство за „притежание“ на проекта. В тази връзка по време на групови заседания и дискусии проектният мениджър трябва винаги да се изказва след като другите са споделили своите виждания и абсолютно да се въздържа от пренебрежителни коментари. Неговото мнение може да блокира идеите на останалите, тъй като страхът от изпадане в неловко положение е мощен демотиватор.

7) *делегиране на задачи и пълномощия*. Някои проектни мениджъри са прекалено погълнати от контрола – те искат всички да им се подчиняват и да съгласуват всяко свое решение с тях. Това не създава мотивация, а по-скоро страх у подчинените. Делегирането е едно от ключовите умения на проектния мениджър. Той трябва да се придържа към правилото: „Води, когато е необходимо, следвай, когато някой друг знае по-добре и се махни от пътя на хората, които знаят как да си вършат работата“. Това означава да овладява вътрешното си желание да води, да има доверие в своите подчинени и да бъде способен да влезе в ролята на подкрепящ последовател. Участниците ще бъдат помотивирани, когато чувстват, че имат достатъчно свобода и власт над работата си. Това насърчава тяхната упоритост и увереност, че знаят и могат да се справят с предизвикателствата пред тях;

8) *толерантност към грешките*. Служителите са по-решителни и склонни да поемат отговорност, когато проект-

ният мениджър създава среда, толерантна към грешките. Ако грешките са допустими и дискутирани по конструктивен начин, хората няма да се страхуват ги признаят и да се опитват да ги замаскират (Lewis, 2000). Тогава ще бъдат по-склонни да рискуват с изпълнението на трудни и непознати задачи и да подават достоверни и обективни отчети за извършената работа. Това изгражда увереност в техните способности да се справят с трудни ситуации и желание за експериментиране и иновиране. Толерантността към грешките обаче не може да бъде безгранична - понякога негативната критика и дори наказанията са неизбежни;

9) *осигуряване на признание*. Когато хората работят добре и винаги изпълняват възложените им задачи, абсолютно задължително е проектният мениджър да им осигурява признанието, което заслужават (Андронов, 2007). За съжаление обаче твърде често добрата работа остава невъзнаградена, тъй като се смята за нещо очаквано и съвсем естествено. Това постепенно уврежда мотивацията, при това на най-качествените участници в проекта. Факт е, че когато хората са вътрешно мотивирани и отдадени на работата си, те се гордеят с нея и осъзнават влиянието ѝ върху проектния резултат. Възможно е дори да нямат нужда от външни възнаграждения или заплащане, но при всички случаи очакват от мениджъра поне да забелязва усърдната им работа и принос. Изследванията сочат, че служителите са по-склонни да напуснат своята организация, когато се чувстват недооценени, а не когато получават малко пари или работят при лоши трудови условия (Katzenbach и др., 1993). Това означава, че проектният мениджър трябва да осигурява признание за постиженията под различни форми. Понякога е възможно да се издейства официално признание – увеличение на заплащането, бонус или дори повишение, но в повечето случаи трябва да се търсят други възможности.

Не е задължително актът на признание да бъде нещо грандиозно, но при всички случаи трябва да бъде навременен и искрен (хората усещат фалша и се отдръпват). Възможно е мениджърът да похвали работата на най-добрите изпълнители очи в очи, да ги поздрави чрез имейл или да им благодари публично. Други варианти са своеобразните „сертификати на признателност“, сувенирни подаръци, билети за културни събития, водене на обяд, осигуряване на почивен ден, изпращане на обучение или конференция и т.н. Участниците в проекта не са просто съвкупност от компетенции – те са човешки същества, които имат нужда от увереност, от потупване по рамото отвреме навреме, от уважението, което заслужават.

10) *чествания на постигнатите „победи“*. Организираните чествания на отделни успехи на екипа могат да имат много положителен ефект върху мотивацията и наистина да сътворят чудеса (Kliem, 1996). Например в един проект с голям бюджет, организирането на празнична вечеря по повод спазването на важен междинен срок едва ли съществено ще оцети финансовите ресурси, но същевременно ще повиши сплотеността и мотивацията на екипа.

Трябва да се има предвид, че не всички хора реагират позитивно на представените мотивационни стратегии и подходи. Във всеки екип почти неизбежно присъства т.нар. „човек на извиненията“, който никога не спазва обещанията си и никога не го счита за своя грешка. Той се нуждае от много повече директен и непрекъснат контрол. Неговите дейности винаги трябва да имат ясно дефинирани цели, да бъдат разбити на малки парченца и с максимално кратки срокове. Необходимо е работата му постоянно да се наблюдава и веднага да му се осигурява обратна връзка, независимо дали добра или лоша. Друго ефективно оръжие срещу него може да бъде натискът от страна на колегите. Проектният мени-

джър трябва да направи всичко възможно да осведоми останалите, че въпросната личност не спазва плана и не изпълнява ангажиментите си, представяйки неоснователни извинения. Твърде възможно е останалите да започнат да упражняват натиск върху служителя. Ако и това не помогне, единственият изход остава да бъде отстранен от екипа – този участник представлява голяма тежест и може да струва успеха на проекта. Но в случай, че отстраняването се окаже невъзможно, то мениджърът трябва непрекъснато да държи некачествения изпълнител далеч от критичните дейности и да направи всичко възможно да го избегне при работа по следващи проекти.

III. Проблеми при мотивирането на екипа

Понякога мотивационната роля на проектния мениджър е значително улеснена от страна на организацията, но много често се налага да бъде изпълнявана в силно неблагоприятна ситуация, характеризираща се с:

1) *липса на възнаграждения*. Не всички проекти предоставят възможности за получаване на посочените по-горе външни възнаграждения. Първо, целевата награда има общо взето твърде несигурен характер и съответно слабо мотивиращ ефект, тъй като се получава едва след приключването на проекта (а не се уговаря в началото) и тъй като зависи от груповото представяне, а не от индивидуалното. Второ, в една слаба матрична структура проектният мениджър няма почти никаква формална власт върху заплащането, възможностите за повишение и кариера или наказанията на участниците. Трето, дори при наличие на функционална, чиста проектна или силна матрична структура, твърде възможно е да няма практика работата по проекти да се оценява и възнаграждава чрез парична премия или възможност за повишение. Тоест невинаги проектната дейност е адекватно интегрирана в съществуващата система за управление на човешките ресурси в

организацията – възнагражденията остават зависими от съответните функционални мениджъри и следователно от работата на служителите в отделите, а не в проектите. При това положение очевидно не съществуват възможности проектният мениджър да мотивира екипа си чрез външни възнаграждения;

2) *липса на лидерски умения.* Проектният мениджър невинаги притежава достатъчно знания и умения в областта на мотивирането, за да осигурява системна подкрепа и насърчение „по пътя“ към целта – не познава механизмите за формиране и повлияване на поведението както на индивидуално, така и на междуличностно равнище;

3) *липса на технически умения.* В днешната проектна среда обикновено експертите в екипа са по-компетентни от ръководителя в техническо отношение.

Това поставя на изпитание неговата експертна власт и съответно възможностите му да влияе върху поведението на хора, превъзхождащи го със знания и опит;

4) *липса на мотивация за лидерство.* Проектният мениджър невинаги е достатъчно мотивиран да ръководи

успешно екипа си. Това е обяснимо в следните случаи: назначен е против своето желание; изпълнението на проекта навреме и в рамките на бюджета не е свързано с получаване на някакви значими външни възнаграждения, нито му дава чувство за голямо постижение и успех; чувства се неуверен поради липса на обучение и опит; чувства се неестествено и некомфортно да управлява хора, които до вчера са му били равностойни колеги и т.н.

Заклучение

Проектният мениджър носи отговорност за изпълнение на проекта в рамките на зададените времеви и финансови ограничения. Той съществува поради една основна причина – да реализира конкретни резултати чрез своя екип. За съжаление обаче често от него се очаква да реализира лидерската си функция в твърде неблагоприятна външна и вътрешна среда. Това подчертава значението на т.нар. „меки“ умения, които включват най-вече мотивационните аспекти и по своята важност и сложност определено превъзхождат чисто административните умения.

ЛИТЕРАТУРА

- Андронов, Е., М. Александрова, Л. Иванова. 2009. Проектното управление в България: състояние и перспективи. „Авангард Прима“, С.
- Андронов, Е., М. Харизанова, М. Александрова и др. 2007. Управление на проекти. УИ „Стопанство“, С.
- Славянска, В. 2013. Управление на проектни екипи. „ФЛАТ-Бургас“.
- Ghatts, R., S. McKee. 2001. Practical project management. Prentice-Hall, Inc.
- Kapur, G. 2005. Project management for information, technology, business, and certification. Pearson Education, Inc.
- Katzenbach, Smith. 1993. The Wisdom of Teams. Harvard Business School Press.
- Kliem, R., H. Anderson. 1996. Teambuilding Styles and Their Impact on Project Management Results, PMI Journal 27(1), pp. 41-50.
- Lewis, J. 2000. Fundamentals of Project Management. AMACOM.
- Wysocki, R. 2002. Building Effective Project Teams. New York: John Wiley & Sons, Inc.