



Глава 5

ПО ТУ СТОРОНУ МОТИВАЦИИ

5.1. Корпорация «УХ-НЕМ» (год спустя)

За шикарным столом шикарного кабинета сидел понурый президент Корпорации Закопейко-Удавицкий. Приступы раздражения сменялись накатами безудержного гнева. Но излить на кого-нибудь свое раздражение он не мог. «Самодуров-Невменяйко в Москве, — невесело перечислял в уме Президент, — Запугалов — за пределами РФ, Тридцатисеребренников поднимает благосостояние конкурента, Правдолюбову тоже сманили, даже Прилипкин уволился... А нам так нужен этот КТО-ТО...». Раздумывая, он нехотя нажал на кнопку вызова референта:

— Может, пригласить Розу Петлицыну?

— Вот из зет? — отвечала новенькая Катя-референт, практикуя великолепное оксфордское произношение.

Роза Петлицына была одним из старейших сотрудников нынешней Корпорации. Из тех, про кого неизменно вспоминают: «Стоял у истоков». На этом, правда, добрая память Президента иссякла. Роза Петлицына была незаменимым деятелем у тех самых истоков, пока все дела в их маленькой тогда еще кооперативно-семейной организации решались по принципу «Кто свободен, тот и бухгалтер; кто первый пришел, тот и продавец». Когда компания пережила первый кризис своего развития и все собственники перессорились, а на

работу вдруг пришлось принимать людей соответствующего профессионального уровня, Роза Петлицына потеряла свою актуальность. Поборовшись для вида за место под солнцем, она спровоцировала несколько громких скандалов, породила цепную реакцию увольнений других сотрудников, «стоявших у истоков», и как-то незаметно была отправлена «в регионы», именуемые в корпоративном просторечии «полевой ссылкой».

При воспоминании о Петлицыной лицо Закопейко-Удавицкого приобрело такое выражение, будто его не один год мучил ноющий от сильной боли зуб. Роза Петлицына воплощала собой неукротимую агрессивность, замешанную на лъстивом подбострастии, обладала сварливым характером и громоподобным голосом. Ею можно было закидать сотню вражеских амбразур, если бы на горизонте Корпорации вздумали появиться враги. Роза Петлицына обладала уникальным талантом спасать безнадежные мероприятия, проходившие на грани фола, ею же самой и спровоцированного. А по части использования людей в своих целях Петлицыной не было равных. Длительные периоды бездействия во время планирования и подготовки, деспотический прессинг с привлечением всех к труду накануне события и торжественный выход за лаврами победителя — такова была беспроектная тактика Петлицыной. Пожалуй, и это не исчерпывало перечень достоинств «первопроходца». Она легко пускалась «во все тяжкие», когда того требовали интересы компании и Президента, убеждала, убажала, совершала подлоги, сквернословила и бранилась прилюдно.

Чтобы замотивировать старейшего сотрудника, от руководства потребовалось совсем немного — сентиментальный разговор-другой о том, «как все здорово начиналось»... и заманчивые материальные посулы в ответ на истерические требования «Дайте денег!» Верность и преданность Розы Петлицыной была сравнима разве что с уровнем шума, который она умела производить, когда появлялась в головном офисе Корпорации.

Как позволить этому снова войти в спокойный и солидный бизнес, Президент пока не понимал. Но другое он понимал совершенно отчетливо: в условиях надвигающегося кризиса Корпорации без Розы Петлицыной не обойтись.

Президент был краток.

— За прошедший год мы потеряли множество достойных управленцев и лучших продавцов. Продавцы уволокли большую часть клиентской базы и взрастили конкурентов. Пора приниматься за реформирование структуры компании и объединение разрозненных подразделений. Но главное, Роза, теперь как никогда остро встал вопрос мотивации оставшихся. В эпоху перемен мы не можем позволить себе раскачиваться и строить «системы». Действуй! Убеждай, обманывай, подкупай... своей верой в светлое будущее, но удержи их. И прошу тебя как старого проверенного бойца, дай мне прибыль!

Через минуту в коридоре головного офиса раздались истошные вопли в адрес сотрудников технического отдела и работников столовой, кладовщика, маркетолога и попавшегося на пути продавца-стажера. Роза Петлицына приняла новое назначение.

Избранный секрет № 17. При построении системы мотивации в эпоху перемен всегда найдется умник с вопросом: «А зачем?»

Хотя бы один раз за период своего существования компания в лице руководства приходит к выводу о необходимости преобразований. Хорошо, если инициатором процесса выступает все-таки руководство, бывает, необходимость перемен застигает лидеров в период буйного кризиса, и фирма фактически переходит на осадное положение. Перемены могут быть спровоцированы игнорируемыми доселе внешними или внутренними факторами. Они могут быть глобальными или локальными, объединяет их одно — не одну ночь проведет руководитель без сна в поисках решения. Многие откажутся от любых инновационных действий, едва переступив черту «Было-Стало». Другие решат, что добиться успеха посредством организационных изменений можно только с помощью магического заклинания, и подвластно это исключительно титанам мысли. Что бы это ни было — переформирование существующей системы сбыта, открытие розничной сети, объединение/отделение бизнес-единиц, внедрение



нового программного обеспечения, массовая ротация сотрудников, реструктуризация клиентской базы, оснащение новым оборудованием или переход компании к регулярному менеджменту — независимо от исхода этот период будет называться проектом, станет подчиняться его правилам и начнет строиться по принципам, несколько отличающимся от обычного «мирного» существования компании.

Если Вы — начинающий руководитель, у Вас, без сомнения, горят глаза при одном только упоминании о преобразованиях. Конечно, Вы понимаете, что Ваша компания, отдел или подразделение не идеальны. Тем стремительнее Вы готовы погрузиться в музыку проектного управления по проведению реорганизации чего-либо за чем-либо. С азартом завязавшего картежника, увидевшего вдруг колоду карт, Вы начнете бесконечно перебирать и раскладывать бумажки — планы-отчеты — результаты исследований... Их вид и содержание будут назойливо подталкивать Вас к решению — приступить немедленно! Воодушевившись грядущими результатами, Вы обратитесь с высокой трибуны к своим сотрудникам в расчете на то, что по окончании митинга ликующая толпа коллег и подчиненных понесет Вас на руках. В Вашем воображении уже существует итоговая картина, где предприятие работает с точностью швейцарских часов. Вы с благодарностью и слезами умиления останавливаете жестом прочувствованных коллег, выражающих свое абсолютное восхищение грядущими переменами. Особо преданные сотрудники уже толкнутся около Вас, подставляя плечи (а кто-то готов пожертвовать и своей головой ради реструктуризации). Другие немедленно приняли на себя обязательства не брать ни одного выходного и даже работать безвозмездно до окончания проекта. Третьи с ожесточением едят землю, доказывая свою лояльность к инновациям и Вам лично. Вы растроганы и считаете все это важнейшими признаками успешного начала проекта. Как вдруг среди ликующих сотрудников и коллег найдется некто, задающий дурацкий и неуместный вопрос: «А зачем?»

Руководитель с опытом всегда подготовлен к таким вопросам. Отдавая себе отчет в том, что любые преобразования, хоть, к примеру, организация толкового документооборота в фирме, повышают ее конкурентоспособность и устойчивость (а значит, и руководительскую конкурентоспособность и устойчивость), они задолго до наступления события проводят пропагандистскую работу. Таким образом, риск поступления вопроса «А зачем?» снижается до ничтожных величин.

Нет, опытным руководителям вовсе не сложно отвечать на такие вопросы. Однако декларация целей преобразований в тот момент, когда они уже должны закончиться, рассказы о повышении эффективности и создании новых рычагов управления неизбежно приведут задавальщиков вопросов к выводу о том, что все это нужно только руководству и собственникам. Это, в свою очередь, породит другой вредный вопрос: «А нам-то с этого что?» Именно поэтому опытные руководители не питают иллюзий по поводу организационных изменений. Они знают — трудности будут. И заранее к ним готовятся. Бывает, что в процессе подготовки к изменениям собственно реализация изменений как-то блекнет и растворяется. Но опытный руководитель всегда найдет нужные комментарии и к такому неожиданному повороту. Главное, что в эпоху наступающих перемен он готов встретиться с «околоземными спутниками» инноваций — саботажем и дефицитом специально обученных людей. Несмотря на заранее проведенную пропагандистскую деятельность, опытный руководитель помнит: этим «спутникам» противостоит только жесткий мотивационный рычаг. Как бы ни была стройна система мотивации до начала перемен, для инновационных целей придется срочно изобретать другие инструменты. Покажем на примере существующие различия мотивационной тактики начинающего и многоопытного руководителя. Допустим, на вашем предприятии возникла необходимость выстроить систему сбалансированных показателей.

ТАБЛИЦА

Начинающий руководитель	Опытный руководитель
Информирование о целях	
Обладает четким видением «не идеальности» структуры и пониманием конечного результата. С упоением расскажет о том, что грядущая система позволит контролировать и своевременно вносить корректирующие изменения в происходящие процессы, существенно усовершенствовать рабочие операции на любом участке и т. п., что, в свою очередь, не может не отразиться на повышении эффективности работы предприятия...	Для информирования персонала и достижения большей сплоченности коллектива соберет не одно общее собрание, где детально, шаг за шагом осветит план предстоящих мероприятий. Действует четко по порядку: глобальные цели (не более 10) — уточненные цели — конкретные задачи. Уверен в том, что сформулированные цели полностью разделяются и находят понимание в среде коллег и подчиненных...

ТАБЛИЦА (продолжение)

<p>В полном информировании видит сильный мотивационный инструмент, так как это позволяет уменьшить неопределенность, увеличить причастность к делу и начать формирование команды единомышленников</p>	<p>Сильный мотивационный инструмент видит в «особой доверительности», которую по достоинству должен оценить тот избранный, кому довелось быть причастным к информации «не для всех». Дополнительным плюсом является дробление информации между носителями и возникновение духа конкуренции («А у меня на этот счет другая/более детальная информация»)</p>
<p>Характер организационных изменений</p>	
<p>Безошибочно определяет процесс внедрения организационных изменений как проект. Способен развивать и поддерживать философию проектного управления и вводить соответствующие «проектные атрибуты»: назначить руководителя проекта, сформировать проектную команду и бюджет, определить временные рамки и т. д.</p> <p>В качестве мотивационного инструмента видит возможность разнообразия деятельности и сам факт объединения определенных сотрудников во временную команду проекта</p>	<p>Необходимость построения системы сбалансированных показателей переживает как ветрянку, которая при соответствующем лечении и карантине должна пройти бесследно.</p> <p>Как мотивационный рычаг использует формулу: «Это надо было сделать позавчера, вы за это ответите!» Нередко прибегает к некомпетентному шантажу: «Если бы вы занялись этим раньше, как я вам и указывал, то не бежали бы сейчас ко мне с дурацкими вопросами». В отдельных случаях допускает грубое давление: «Если не закончить это в срок до..., будет еще страшнее»</p>
<p>Борьба с текучкой</p>	
<p>Относится к организационным изменениям, как к захватывающему явлению, что само по себе избавляет от необходимости заниматься «текучкой». Нередко увлекается и проповедует принцип разрушения «... до основания, а затем...».</p> <p>Согласно законам проектного управления старается планировать и проводить изменения поэтапно, что</p>	<p>Твердо убежден: цель любого предприятия — в получении прибыли, а не в самих изменениях.</p> <p>В «лечении» любых организационных изменений придерживается кардинальных хирургических методов. Нарушение сроков считает страшнейшим преступлением и с удовольствием карает виновных. Недостаток ресурсов перекрывает за счет боль-</p>

ТАБЛИЦА (продолжение)

<p>естественным образом сказывается на сроках завершения процесса в целом.</p> <p>Нередко с трудом распределяет время и внимание между стратегической задачей и множеством тактических задач, связанных с поддержанием «старых» рабочих процессов. Преимущество, как правило, отдается стратегической задаче построения системы сбалансированных показателей.</p> <p>В качестве сильной мотивационной пилюли, способной поддержать перегруженный работой персонал, видит распределение работ по принципу «100% — изменениям, а оставшееся время — текущей работе и поддержанию рабочих процессов»</p>	<p>шего давления, передергивания фактов и «переваливания» с больной головы на еще более больную.</p> <p>Оказывается не в состоянии распределить внимание между стратегической задачей построения системы сбалансированных показателей и контролем «старых» рабочих процессов. Преимущество остается за привычным текущим контролем и вниманием к «мелкооперативной» деятельности. Жалобы на перегруженность персонала «текучкой» воспринимает с пафосом оскорбленной гениальности: «Я ведь как-то успеваю, значит, и вы работайте усерднее!».</p> <p>В качестве мотивационного рычага использует: манипулирование фактами, подмену понятий, искусственное увеличение темпов работы, погрязание в несущественных мелочах и т. п. Все это призвано вызвать бесконечное чувство вины и последующего самоотречения у сотрудников</p>
Борьба с саботажем	
<p>Не задается вопросом: «Кому необходима система сбалансированных показателей?» в силу глубокой убежденности в том, что если нужно предприятию, значит, нужно всем. Поэтому пребывает в состоянии добросовестного заблуждения относительно реальной мотивации подчиненного персонала.</p> <p>В целях минимизации саботажа тщательно подбирает команду менеджеров среднего уровня, способных транслировать ценности изменений и побуждать линейный персонал действовать, как единый организм.</p>	<p>Ответ на вопрос: «Кому необходима система сбалансированных показателей?» знает наизусть, но вслух не произносит. В отношении реальной мотивации подчиненных не заблуждается.</p> <p>В целях достижения политического равновесия и сохранения лица не подменяет понятия, а развивает внутренний PR. Так, бесконечное стремление человеческой природы к избеганию перемен и однообразию горделиво величает «стабильностью», призывая подчиненных гордиться тем, что компания в состоянии им это обеспечить.</p>

ТАБЛИЦА (продолжение)

<p>Верит в поддержку среднего менеджмента, демонстрируемую ему на общих собраниях.</p> <p>При столкновении с одиночным или групповым проявлением саботажа в среде линейного персонала расстраивается, читает раздел 1.5 книги «Секреты мотивации продавцов» и начинает досконально исследовать мотивацию саботажника.</p> <p>Вряд ли допустит мысль о том, что рассадником саботажа является многочисленный средний менеджмент, мотивы которого яснее ясного: существующая система для них гораздо выгоднее, а любые усовершенствования, ведущие к прозрачности, вредны. В существующей «нестройной системе» гораздо проще спрятать некомпетентность, разгильдяйство, паразитизм и даже хищения.</p> <p>В качестве мотивационного рычага использует прием погружения саботажников в наступающую реальность. В ней-то вчерашнему саботажнику должна-де открыться главная ценность его существования (в соответствии с выявленной ранее мотивацией). Для того чтобы это стало реальностью, убеждает саботажника перебросить мостик из напряженных, но плодотворных действий в прекрасное завтра. Учит саботажника радоваться маленьким достижениям и воспринимать каждую заработанную копейку как очередной шаг к миллиону</p>	<p>Всегда хорошо информирован о возможных проявлениях саботажа. Действует по принципу: с саботажем легче бороться саботажем этой проблемы. Нередко использует излюбленный прием замены одной проблемы на другую. В случае поступления информации о проявлении саботажа вызывает «подозреваемых» и устраивает очную ставку с информатором. Первых по-отечески журит, вторым предъявляет претензии в недостаточной информированности и прилюдно требует фактов. Далее предоставляет сторонам возможность выяснять отношения за порогом своего кабинета. Таким образом саботаж уступает место бурной деятельности по сбору доказательной базы.</p> <p>Мотивацию среднего менеджмента, порождающего саботаж, полностью разделяет. Так как в ситуации вдруг наступившей прозрачности видит много недостатков и угроз управленческому благополучию.</p> <p>В качестве мотивационного рычага для выявленных саботажников использует простейшую формулу: «Я тебя наказал — я же тебя и простил». Справедливости ради стоит отметить, что данная игра «в добренького/злого папеньку» очень быстро становится известной в среде ленивых и бездарных сотрудников. Однако мотивационный эффект, независимо от стажа игроков, всегда остается сильным. Безусловно, лентяи не перестают саботировать работу, но буквально «порхают», будучи в очередной раз прощенными</p>
---	---

ТАБЛИЦА (продолжение)

Дефицит квалифицированных специалистов	
<p>На определенном этапе проекта сталкивается с дефицитом кадров нужной квалификации. Для привлечения в проектную команду выбирает лояльных сотрудников, хорошо знакомых со спецификой и имеющих навыки реструктуризации. Немедленно сталкивается с противоречием: лояльные к проекту изменениям сотрудники либо не обладают нужной квалификацией, либо загружены основной работой. Нелояльные и квалифицированные сотрудники являются серьезным фактором риска для успешной реализации проекта.</p> <p>Ведет убедительные переговоры с владельцами квалифицированных «человеческих ресурсов» для выделения их сотрудников в команду, торгуется, убеждает, мотивирует. Ведет убедительные переговоры с самими «ресурсами», и в зависимости от степени их квалификации и степени лояльности применяет сильные стимулирующие средства (рисует картины светлого профессионального будущего, на ходу реформирует компенсационный пакет, манит грядущими и более масштабными проектами). Осознает значимость привлечения в проектную команду сторонних экспертов и консультантов.</p> <p>Сильным мотивирующим средством в борьбе с дефицитом квалифицированных кадров считает предоставленную сотрудникам возможность быстро освоить на практике новые навыки, получить краткосрочное повышение квалификации, взаимодействовать с сильными в своей области экспертами</p>	<p>В отношении квалификации сотрудников не заблуждается. В целях экономии фонда заработной платы предпочитает набирать 5 человек на оклад 10 000 вместо одного на 50 000. Считает, что сотрудник с недостаточно высокой квалификацией более управляем и легче поддается внушению, в чем регулярно оказывается прав.</p> <p>Дефицит необходимой квалификации нейтрализует с помощью давления на сильных «специально обученных» сотрудников, каким-то чудом в штучном количестве затесавшихся в компанию. Некомпетентных сотрудников не увольняет и практически не обучает, перекладывая необходимость исполнения работ на «специально обученного» среднего менеджера, если тот не в состоянии получить результат от некомпетентных подчиненных.</p> <p>По поводу привлечения сторонних специалистов настроен скептически. Если сотрудничество все же налажено, со временем начинает понукать привлеченным консультантом, как собственным сотрудником, находящимся на полутора ставках оклада с бесконечными угрозами этот оклад понизить «за неэффективность». Консультантов привлекает с целью:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) иметь повод для предъявления претензий по поводу непонимания уникальной специфики его бизнеса; 2) выудить признание собственной гениальности за тончайшее понимание уникальной специфики его бизнеса.

ТАБЛИЦА (продолжение)

	<p>Мотивационным рычагом для не-квалифицированного персонала видит сильную активацию и штрафы, а для персонала среднего звена, недостаточно компетентного для решения инновационных задач — сам факт постановки такой задачи. Девиз: «Гордись своей причастностью»</p>
<p>Проектная команда</p>	
<p>Формирует команду проекта по всем правилам: руководитель, куратор, аналитик, эксперт, HR-специалист, IT-специалист и другие технические участники, необходимые для развития рабочих процессов.</p> <p>Положительно относится к привлечению в проектную команду сторонних бизнес-консультантов. Понимает, что консультанты хорошо владеют инструментарием, в то время как специфика работы предприятия известна лишь ему и его менеджерам. Поэтому успешный проект — плод взаимодействия всех без исключения участников проектной команды. Кроме того, участие консультантов позволяет значительно уменьшить нагрузку своих сотрудников по оперативной деятельности.</p> <p>В качестве мотивационного рычага видит возможность совместной работы с привлеченными специалистами. Привлекаемая команда консультантов имеет сформировавшуюся методологию работы и инструментарий. Работа с ними в одной проектной команде повышает профессиональный уровень сотрудников, позволяет им выполнять свои обязанности более эффективно</p>	<p>Под формированием команды проекта упорно понимает происходящие кулуарные «тет-а-тет» с двумя-тремя ключевыми фигурами. Назначая «главного» по системе сбалансированных показателей, настойчиво призывает максимально «взаимодействовать и вовлекать». В случае некомпетентности исполнителей также настойчиво сваливает всю оперативную работу на чудом сохраняющегося «главного».</p> <p>Яростно протестует против привлечения в проект сторонних бизнес-консультантов. Настаивает на том, что задачи реструктуризации рабочих процессов и проблемы, с которыми приходится сталкиваться, являются уникальными для его предприятия. Убежден: специфика предприятия такова, что ни одно из готовых решений ему не подходит — предпочитает каждый раз изобретать колесо, упуская тем самым драгоценное время. Ответственность за упущенные возможности с легкостью перекладывает на «главного» по системе, причем делает это руками «терминатора», а-ля Роза Петлицына.</p> <p>В качестве мотивационного рычага приглашает подчиненных на изматывающую трех-четырёхчасовую</p>

ТАБЛИЦА (окончание)

	аудиенцию с его светлостью. Аудиенция обычно проводится не столько по вопросам проекта, сколько, в зависимости от настроения руководителя, по околорабочим и вовсе не рабочим вопросам
--	---

Экскурс в поведенческие реалии как начинающего, так и многоопытного руководителя показывает: даже если Вы вознамерились действовать по-другому в период преобразований компании, методы мотивации могут привести к прямо противоположному результату. Рисков на пути организационных преобразований немало. Большинство из них способно ударить по выстроенной системе продаж и подорвать стратегический ресурс Вашей фирмы. Однако если существуют риски, характерные для инновационного проекта вашей компании, это не означает, что лучшие специалисты и результативные продавцы покинут вас, а проект провалится.

К какому бы виду руководителей Вы себя не относили, стоит обратить внимание на несколько волшебных **признаков, указывающих на вероятное и успешное завершение проекта**. Каждый из них, будучи выполненным в отдельности, не гарантирует Вам успеха, но их совокупность — повышает шансы на удачный результат.

1. Цели проекта должны быть формализованы для всех подразделений, прямо или косвенно участвующих в проекте. Мы реорганизуем отдел продаж — при чем тут склад, к примеру? Пусть складировает, учитывает и вовремя отгружает. Этой позиции будут жестко придерживаться сотрудники склада, протестуя против необходимости задерживаться для внеплановой инвентаризации или заполнения каких-либо документов. Но реорганизация потребует введения нового документооборота и определенного мониторинга товарного ассортимента, и многих других действий не только от сотрудников склада. «Причем тут мы?» — зададут вопрос бухгалтерия, служба логистики и IT-отдел. Именно поэтому цели должны быть конкретизированы, роль других подразделений в предстоящем проекте определена, а основная цель проекта, пусть она целиком каса-

- ется реформируемого отдела продаж, должна иметь очевидную взаимосвязь с деятельностью других подразделений.
2. Критерии достижения целей должны быть формализованы, понятны и измеримы. Утверждение «Мы и так на работе каждый день с 10 до 21» — не является понятным критерием. Самый простой вопрос для формализации критерия: «Как мы узнаем, что этот этап закончен?» Что мы получим в качестве непосредственного результата, какой документ или регламентирующее положение будут его подтверждать?
 3. Руководитель проекта — в идеале освобожденное лицо. В течение всего рабочего времени он занимается только проектом. Совсем необязательно, чтобы руководителем проекта по переоснащению производства был технический директор или начальник производства. Это может быть назначенный специалист (вплоть до привлеченных со стороны), имеющий необходимую компетенцию, как минимум, в трех областях: проектном управлении, управлении персоналом, управлении бюджетом или рисками.
 4. У проекта должна быть специально сформированная команда, членов которой необходимо избавить от стресса объяснений со своим непосредственным руководителем по поводу невыполнения ими основных рабочих заданий. Для этого руководитель проекта обязан заблаговременно составить график использования и загрузки трудовых ресурсов, провести переговоры и согласовать его с руководителями подразделений. Состав команды должен быть эргономичен — часть сотрудников будет задействована на постоянной основе, другие будут привлекаться по необходимости, но график их загрузки также должен быть обязательно согласован с владельцами ресурсов. Многих рисков удастся избежать, если привлечь сторонних консультантов и аналитиков, оставив роль экспертов собственным специалистам.
 5. Наличие календарного плана и бюджета проекта не подлежит обсуждению. Тем не менее, многие руководители пытаются этим пренебречь, ссылаясь на то, что и первое, и второе склонно «ползти и меняться» со временем. Наличие четких сроков

и бюджета для каждого этапа реализации проекта дисциплинирует, более того, производит мотивирующий эффект. По статистике, успешное завершение более вероятно для коротких проектов. Безусловно, для того, чтобы группа успела выполнить поставленные задачи, проект не должен напоминать блицкриг, но и затягивание сроков добавляет новые риски. Когда каждая фаза четко определена и результаты ее ожидаемы, окончание короткой фазы становится маленьким финалом, способствующим поднятию духа проектной команды и возникновению стремления двигаться дальше. Кроме того, четкое деление проекта на этапы и получение по ним результатов позволяют продемонстрировать промежуточные итоги, что, в свою очередь, влияет на общую лояльность.

6. Изменения стоит осуществлять последовательно и «дозированно». Если, к примеру, речь идет о реорганизации всей структуры, то на первом этапе проводятся изменения одного подразделения или его отдельных функций, затем другого и так далее. Такая последовательность позволяет снизить риски, которые на фазе подготовки должны быть непременно выделены и оценены. Преобразованиям в первую очередь подвергаются функции или структуры, представляющие большие риски.
7. Вознаграждение участников проектной команды принципиально отличается от компенсационного пакета штатного сотрудника. Все затраты на вознаграждение изначально закладываются в бюджет проекта с обязательным премиальным фондом. Распределение премиального фонда происходит по четко установленным критериям, например, опережение сроков с подтвержденным качеством, экономия средств, материалов и т. п., рационализация, ноу-хау. Окончательные выплаты можно произвести по завершении проекта, предусмотрев бонусную часть. Промежуточные выплаты производятся по окончании каждого этапа. Таким образом, участников проектной команды мотивирует не только работа над проектом как таковая, но и существенное увеличение материальной компенсации труда.