

**Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»  
7 – 9 ноября 2012 г.**

**Конфликт мотивации и интересов  
участников в мегапроекте.**

*Или почему мегапроекты всегда обречены на  
неэффективный менеджмент по процессу, хотя иногда  
получается хороший продукт?*

**Владимир Михеев, к.т.н., СРМ IPMA**  
Мастерская «Драйв-менеджмент проектов»,  
Директор проектов НКГ «DBA-concept» ([www.dba-  
concept.ru](http://www.dba-concept.ru)),  
Автор книг: «Живой менеджмент проектов» (2007)  
«Драйв-управляющий проектов» (2009)

**Москва,  
7 ноября 2012 г.**

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

**Некоторые понятия...**

**Мотивация** (от лат. *movere* двигать, приводить в движение) — побуждение к действию; оно управляет поведением человека, определяет его направленность, организованность и активность по удовлетворению своих потребностей.

**Интерес** (от лат. *interest* — имеет значение, важно) — это осознанная потребность, которая характеризует отношение людей к предметам и явлениям действительности, имеющим для них важное значение.

**Мотив** — это опредмеченная потребность.

*утолить жажду — это потребность, желание утолить жажду — это **мотив**, а бутылка с водой, к которой человек тянется — это цель.*

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Интерес и мотивация



Интерес стоит за непосредственными побуждениями — мотивами, помыслами, идеями и т. д.



Таким образом:

**чтобы разобраться с мотивацией  
нужно разобраться с интересами в  
мегапроекте**

## Мегапроект...

**Мегапроект** — проект особо крупного размера.

**Мегапроект** всегда имеет конкретный материальный результат и оказывает существенное, долгосрочное влияние на общество.

*Иначе – это длинный срок, много денег и множество людей и организаций с очень разными интересами...*

## Примеры мегапроектов

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Сиднейский оперный театр



Начат в 1959 г., был открыт 20 октября 1973 года.

Планировалось, что строительство театра займет **четыре года** и будет стоить **семь миллионов** австралийских долларов.

Сиднейская опера строилась **четырнадцать лет** и обошлась в **102 миллиона** долларов.

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Программа НАСА «Аполлон»

### Программа пилотируемых космических полётов на Луну



Принята в **1961** году с целью осуществления пилотируемых полетов и высадки на Луну. Президент Джон Ф. Кеннеди сформулировал эту задачу в своей речи 12 сентября 1961 года,  
Завершена в **1975** году.

Первая высадка человека на Луну была проведена 20 июля 1969 года в ходе полёта «Аполлон-11» Нилом Армстронгом и Баззом Олдрином.

Всего по программе «Аполлон» были совершены 6 успешных высадок 12 астронавтов на Луну (последняя — в 1972 году).

В марте 1966 НАСА заявило конгрессу, что стоимость 13-летней программы Аполлон (до 1979 г.) составит приблизительно **22,718 миллиарда долларов**.

Согласно Стиву Гарберу, историку НАСА, окончательная стоимость программы Аполлон (до 1975 г.) была **от 20 до 25,4 млрд долларов США 1969 г.** или **прим. 135 млрд в долларах 2005 года.**



«Мотивация в проектах – 2013»

## Тоннель под Ла Маншем



Проект был одобрен и запущен в **1973**. Из-за финансовых проблем спустя два года он был остановлен.

В 1984 году правительства Великобритании и Франции выбрали план, наиболее сходный с проектом 1973 года. 12 февраля 1986 г. оба правительства подписали договор по строительству тоннеля, ратифицирован в 1987.

Всего на Евротоннель было потрачено около 10 млрд фунтов стерлингов (с учётом инфляции). При этом **проектная стоимость была превышена на 80 %**.

Длина около 51 км, из которых 39 км под проливом Ла-Манш.

Начало непосредственного строительства: 15 декабря 1987 года

Открытие: **6 мая 1994 года**



© PM-Drive, Vladimir Mikheev



## Характер интересов и целей в мегапроекте



*Любой мегапроект – это политический проект  
Закон перехода масштаба в качество*

- Политические...
- Стратегические...
- Экономические...
- Социальные...
- «Шкурные»...
- Тщеславные...
- И др.

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Интересы и мотивация

Интересы (осознанные потребности) определяют мотивы действий, а мотивация побуждает действовать...

Интересы участников

Внешняя мотивация определяется:

- ❖ внешними условиями
- ❖ системой поощрения и наказания
- ❖ соответствием целей проекта интересам людей и групп

Внутренняя мотивация определяется:

- ❖ содержанием деятельности
- ❖ биосоциальными факторами
- ❖ личностными особенностями (ценностями)



Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

A bronze statue of a man sitting on a rock, resting his chin on his hand in a state of deep thought.

Что же на самом деле происходит с интересами и мотивацией в мегапроектах?

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Идеальный и реальный проект

**Мегапроект**

**Идеальный:**

- ❖ все разделяют и принимают цели проекта
- ❖ решения взвешенные и рациональные
- ❖ все делается «по уму»
- ❖ бюджет разумный и четко исполняется
- ❖ все удовлетворены условиями и интересной работой
- ❖ профессионализм – приветствуется
- ❖ никто не халтурит и не ворует
- ❖ отношения честные и уважительные
- ❖ и т.д. (см. **Самая большая книга сказок. Для детей от 0 до 7 лет. Антология. Изд: АСТ, 2009 г.**)

**Реальный:**

- ❖ см. ниже



Международная он-лайн конференция «Мотивация в проектах – 2013» © PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Реальный проект

*Одна картина может заменить тысячи слов*  
*Китайская мудрость*





Международная он-лайн конференция «Мотивация в проектах – 2013» © PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Вопросы от практики

- Почему самый лучший мегапроект по продукту в принципе не может управляться эффективно по процессу?



- Какое место и значение имеют «мотивация» и «интерес» в мегапроекта?
- И что «сильнее»?

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Глобальные причины

- Усложнение системы всегда ведет к снижению ее эффективности.
- Надежность системы определяется надежностью самого ненадежного элемента.



*Работоспособность сверхсложного комплекса космических полетов всегда будет зависеть от «пупкина», который накануне попил пивка с друзьями.*

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



## Сопrotивление



*«Имейте в виду, если вы сделаете быстро и плохо, то люди забудут, что вы сделали быстро, и запомнят, что вы сделали плохо. Если вы сделаете медленно и хорошо, то люди забудут, что вы сделали медленно, и запомнят, что вы сделали хорошо!»*

*Королёв С.Л.,*

*основоположник практической космонавтики*

**Диктаторство** как стиль управления над «людьми-скотами» вызывает ответную реакцию в виде сопротивления хотя бы в форме «итальянской забастовки».

Или заставляет их в работать в позиции «**ортодоксальный профессионализм**»

## Задача менеджмента



**Аксиома.**

Неэффективный менеджмент мегапроектов суть его **родовой признак**, а не исключение.

**Задача.**

**Минимизировать** последствия от родовых болезней мегапроектов посредством использования таких инструментов как «мотивация» и «интересы»

## Подходы

...  
– Если я зарежу белого гуся,  
то черный гусь будет скучать.  
– Да и пусть скучает!

*Из анекдота про дружбу черного и белого гусей*

- ❑ Под каждую группу интересов создается **своя система внешней и внутренней мотивации**
- ❑ Определяется **приоритетность** интересов
- ❑ В случае конфликта интересов и невозможности достичь компромисса предпочтение отдается **более приоритетному интересу**

## Лукавая мотивация



**Формула неудачи:**

*Попробуйте всем  
понравиться!*

## Резюме



- ❑ В истории **много** мегапроектов с хорошим конечным результатом
- ❑ В истории **нет** мегапроектов с эффективным менеджментом – по срокам и/или стоимости

- ❑ **Неустраняемая причина** – в противоречиях групповых (человеческих) интересов в мегапроектах и в отсутствии системы мотивации, которая позволяла бы на протяжении длительного времени сохранять баланс интересов участников

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

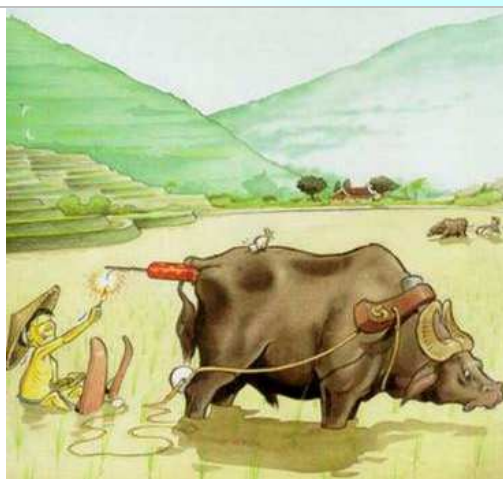
© PM-Drive, Vladimir Mikheev

## Good Luck!

**Хорошей Вам  
мотивации в  
Ваших интересах !**

[MikheevVN@yandex.ru](mailto:MikheevVN@yandex.ru)


[www.dba-concept.ru](http://www.dba-concept.ru)



**Спасибо за внимание**

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

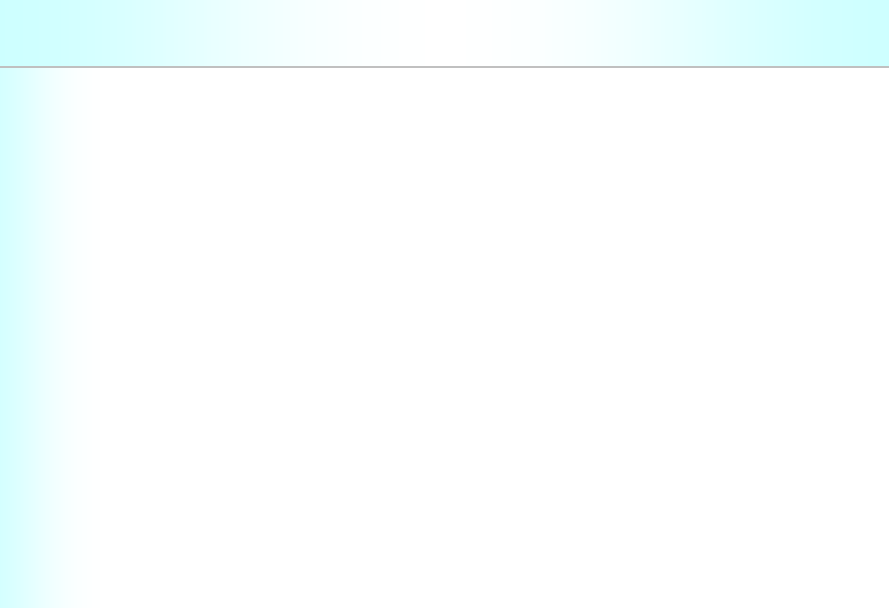
© PM-Drive, Vladimir Mikheev



**Ваши вопросы**

Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev



Международная он-лайн конференция  
«Мотивация в проектах – 2013»

© PM-Drive, Vladimir Mikheev