

## КОМАНДА ПРОЕКТА, РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ/РОЛЕЙ ВНУТРИ КОМАНДЫ. МОТИВАЦИЯ



### **Команда проекта.**

На этапе создания проекта или заполнения заявки на грантовый конкурс вы можете начать создавать команду. Писать проект в одиночку так же сложно, как его реализовывать без поддержки коллег и партнеров.

Привлечение сотрудников, волонтеров и партнеров к процессу оформления заявки помогает:

- формировать чувство

сопричастности;

- учитывать потребности и видение членов команды при распределении нагрузки и ответственности;
- повышать ответственность за реализацию задумки;
- детальнее проработать проблемы и возможные пути ее решения.

Возможные форматы участия в создании проекта:

- мозговые штурмы (подходит для членов команды, которые продуцируют много идей, не любят обобщать, анализировать);
- обобщение результатов мозговых штурмов (подходит для тех, кто хорошо слышит команду, способен быстро фиксировать результаты обсуждений, синтезировать на основе обсуждения тексты);

- изучение источников: поиск вариантов решений (подходит для тех, кто хорошо анализирует и способен компилировать опыт);
- комментирование промежуточных текстов, фрагментов проекта (подходит для людей с критическим мышлением).

### **Структура проекта по должностям.**

Раздел «Команда проекта» в проектной заявке посвящен важному ограниченному ресурсу вашей организации – человеческому. Команда может состоять из нескольких человек, а может быть очень многочисленной. Чтобы понять, как структурировать зоны ответственности в команде или создать структуру проекта по должностям, предлагаем командой разработчиков выполнить упражнение «Структура проекта по должностям»:

На этапе замысла проекта, когда уже проработана проблема, поставлены цели, задачи, прописана часть мероприятий, частично зафиксированы результаты и индикаторы, вы можете создать структуру проекта по должностям.

Материалы: стикеры, ручки или маркеры, листы не меньше А3 или доска.

#### Ход работы:

1. В течение 15-20 минут запишите **АБСОЛЮТНО ВСЕ** действия, связанные с ходом реализации проекта. Каждое действие – на отдельном стикере: подготовка инструкций для волонтеров, рассылка напоминаний о рабочих встречах команде проекта, подготовка программы обучения, подготовка текстов пресс-релиза, утверждение пресс-релиза, рассылка пресс-релиза, фотосъемка мероприятий, обработка фотографий, рассылка фотографий участникам мероприятий и т.д. (если в разработке структуры проекта по должностям принимают участие более трех человек, разделитесь на микрогруппы и произвольно выберите блоки для описания действий: управление проектом, продвижение проекта, работа с волонтерской командой, разработка обучающей программы).

2. Сгруппируйте получившиеся стикеры так, чтобы получить описание должностных обязанностей для отдельной должности. Для этого необходимо объединить все похожие действия. У вас могут получиться:

Руководитель проекта (подбор и обучение команды, контроль за исполнением календарного плана проекта, бюджета, взаимодействие с партнерами (приглашение на встречи, контроль за предоставлением ресурсов, отчетность за ресурсы, рассылка партнерам информации о ходе реализации проекта), взаимодействие со СМИ подготовка содержательного и финансового отчета.

Бухгалтер проекта

Фотограф проекта (фотосъемка события, обработка фотографий, заливка фотографий на гугл-диск, размещение ссылки на скачивание в чате для сотрудников проекта, размещение лучших фотографий на странице проекта в социальной сети, подготовка поста о том, что готовы фотографии и участники могут их скачать)

Администратор страницы с социальной сети (создание страницы, приглашение в группу, техническая помощь сотрудникам проекта по размещению постов, фотографий, техническая подготовка постов, подготовленных командой проекта (единое оформление, подготовка кликабельных ссылок, расстановка обцих для проектов хештегов).

Event-менеджер (обсуждение событий из календарного плана с руководителем, создание сценария, привлечение к организации события партнеров, сотрудников проекта, волонтеров, проведение консультаций, обучения команды события (при необходимости), подготовка счетов на оплату, координация всего события, подготовка пакета документов для отчета по проекту после проведения события (сценарий, фото, сканы отзывов, текстовая расшифровка отзывов).

Ответственный за закупки и т.д.

**Важно!** Не обязательно использовать всем известные названия. Вы можете самостоятельно придумать должности под свой проект: специалист по снижению уровня тревожности посетителей, волонтер-встречатель и т.д.

3. Обсудите получившиеся должности, добавьте описание действий к должностным обязанностям, если вы что-то упустили. Работа на стикерах позволяет перегруппировать действия, чтобы у одного действия не было нескольких хозяев.

4. Создайте структуру соподчинения должностей.

**Итог:** вы получили карту проекта по должностям. Используйте ее:

- для описания команды проекта в проектной заявке;
- в качестве основы для приказа о назначении сотрудника (образец приказа см. в файле 1.6 Приложение), если сотрудник организации в рамках проекта становится хозяином большого количества процессов;
- как подсказку для сотрудников и волонтеров, которые будут включены в проект после получения гранта.

**Важно!** Если команда небольшая, то один человек может совмещать несколько должностей (руководитель проекта может быть одновременно и администратором страницы в социальной сети, и руководителем пресс-центра проекта, и лектором). В этом случае карта проекта по должностям – отличный мотиватор для того, чтобы задуматься о делегировании процессов.

## Мотивация членов команды проекта



Говоря о денежной и неденежной мотивации в рамках социального проекта мы подразумеваем, что сотрудники организации могут заниматься добровольческим трудом, то есть не получать денежного вознаграждения за работу, так и быть трудоустроенными: получать зарплату в рамках проекта.

### Мотивация:

#### 1. Денежная.

Заработная плата, премии, выплаты по договорам гражданско-правового характера. Не все грантовые конкурсы позволяют закладывать в бюджет статью «оплата труда». Если данная статья предусмотрена, то возможно заключение срочного трудового договора с теми работниками, которые заняты на всем сроке реализации проекта: например, руководитель и бухгалтер проекта, администратор страницы в социальной сети. Договоры гражданско-правового характера (срочные договоры) могут заключаться в том случае, если привлеченный специалист выполняет конкретное задание, определенный объем работ: это могут быть руководитель и бухгалтер проекта, разработчик фирменного стиля, эксперт, ведущий семинара, тренинга.

#### 2. Неденежная.

Неденежная мотивация строится на учете потребностей членов команды. Волонтеры приходят в проект, предполагая, что взамен потраченного времени и сил получат некое вознаграждение (нематериальное). Пирамида Абрахама Маслоу показывает, в каком порядке человек в среднем удовлетворяет свои потребности. Опираясь на пирамиду, можно структурировать систему мотивации волонтерской команды проекта (ссылка на видео). Каждая некоммерческая организация должна разработать индивидуальную систему мотивации для волонтеров. Первостепенным фактором для людей является признание результатов их работы, которая в дальнейшем оказывает благоприятное влияние на их мотивацию. В том случае, если работники не получают оценки своей работы, они могут в дальнейшем отказаться от ее осуществления.

Ведущие потребности	Как это работает
1. Физиологические потребности	<p>Обычно данную группу потребностей человек закрывает на основном месте работы: заработная плата, режим труда и отдыха позволяет удовлетворить основные потребности (еда, вода, сон). В НКО, если сотрудник работает волонтером, то это возможность получать часть услуг для своей семьи (например, посещать благотворительные мероприятия со своим ребенком).</p> <p>Волонтеры с данной ведущей потребностью, скорее всего, это бывшие благополучатели.</p>
2. Потребность в защите и безопасности	<p>Для таких людей важно организовать дружелюбную атмосферу в коллективе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• минимизировать негативную информацию;</li> <li>• использовать игровые приемы организации планерок, собраний, встреч волонтеров, где создается дружелюбная атмосфера. Много внимания уделять ритуалам знакомства с новым членом коллектива, особенно при дистанционной работе;</li> <li>• внешние непредсказуемые коммуникации по согласованию процедур, решению конфликтных ситуаций руководитель должен брать на себя: чтобы сотрудники были уверены, что до тех пор, пока они не будут готовы, их не пошлют на сложные участки работы.</li> </ul>
3. Социальные потребности (потребности в принадлежности и любви)	<p>Для сотрудников из данной категории важно получать поддержку от коллег и руководства, также им важно постоянно находится в кругу людей.</p> <p>Для таких волонтеров важно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знаки принадлежности к коллективу организации (к проекту) (формат: посвящение в члены организации, бейджи, значки, униформа)</li> <li>• ритуалы принятия в коллектив (формат: публичное представление нового члена организации, знакомство с официальными сотрудниками организации, заключение волонтерского договора с организацией / включение в список волонтеров, который доступен сотрудникам организации или благополучателям (список может висеть на стенде/быть разделом сайта)</li> <li>• процедура оформления доступа к части информационных материалов организации или партнеров.</li> </ul> <p>Если данная потребность у человека ведущая в разных сферах жизни, то, скорее всего, для него будет значимой</p>

<p>4. Потребность в уважении и самоуважении</p>	<p>возможность приглашать на ваши мероприятия своих друзей или коллег из других организаций.</p> <p>Сотруднику важно осознавать, что их действия будут оценены по достоинству, признаны коллегами, руководством, партнерами.</p> <p>Для таких волонтеров важно, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• была разработана вертикальная карьерная лестница для волонтеров (боец - командир подразделения - командир отряда);</li> <li>• карьерное движение было оформлено и представлено сотрудником предельно прозрачно и мотивировало на количественные достижения (вступая в проект, ты становишься бойцом; приняв участие в любых трех экологических акциях, становишься эко-волонтером, приняв участие в сотне экологических акций - заслуженным эко-волонтером; став организатором игровых активностей, становишься волонтером-аниматором, далее - заслуженный волонтер-аниматор);</li> <li>• карьерное движение мотивировало на качественные достижения: можно оставаться эко-волонтером, но быть не исполнителем, а организатором. Тогда социальный статус в организации отдельного добровольца может звучать, например, так: "Маша Иванова, волонтер-аниматор, заслуженный эко-волонтер и организатор эко-проектов";</li> <li>• разработанная горизонтальная модель карьеры (ответственный за обучение волонтеров при желании и при необходимости может занять должность ответственного за эко-проекты в организации);</li> <li>• карьерное движение было отражено в символике и знаках отличия, и эти знаки отличия должны максимально соответствовать возрастным особенностям волонтеров и традициям организации (абсолютно все члены проекта носят браслет-веревочку; участники эко-акций на этом браслете носят зеленые бусины, указывающие на количество акций; заслуженные эко-волонтеры могут обменять свои 100 маленьких бусин на 1 большую перламутровую зеленую бусину; организаторы эко-акций носят маленькие зеленые бусины квадратной формы, ответственные за целое любое направление носят ярко-красные бусины и т.д).</li> </ul> <p>Поддержка и мотивация в других форматах:</p>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ к информационным ресурсам организации и партнеров предоставляется публично и только за определенные заслуги;</li> <li>• возможность принимать участие в важных решениях (наиболее включенных волонтеров руководство проекта может приглашать на стратегические сессии по разработке проекта);</li> <li>• награждение грамотами, благодарственными письмами;</li> <li>• предоставление возможности участвовать в обучающих мероприятиях, представлять организацию на внешних событиях в составе делегации;</li> <li>• размещение фото волонтера на аналогах досок почета (“Лучший сотрудник месяца”/”Двигатели прогресса” и т.д.), размещение информации о волонтере или его комментария/отзыва о мероприятии в группе в социальной сети;</li> <li>• возможность наблюдать за работой руководителя (волонтера в качестве поощрения можно взять на переговоры с партнерами, на открытое совещание в администрацию);</li> <li>• вручение индивидуальных инструментов для работы/экипировки.</li> </ul>
<p>5. Потребность в самореализации (включая эстетические и познавательные потребности)</p>	<p>Это главная потребность для креативных сотрудников. Таким людям важно заниматься творческой работой. Они способны решать самые сложные, нестандартные проблемы.</p> <p>Мотивация людей частично прорабатывается на этапах проработки возможностей сделать горизонтальную карьеру в организации: реализовать себя и свои способности, предоставления доступа к информационным ресурсам организации и партнеров), включения в процесс принятия решения относительно организации или проекта.</p>

**Проект** - отличная возможность разработать и внедрить систему нематериальной мотивации, чтобы потом перенести ее на работу всей некоммерческой организации.

Памятка составлена Ольгой Симон специалистом Ресурсного центра поддержки общественных инициатив города Боготола по материалам Курса «Социальное проектирование», разработанного в рамках Онлайн-школы городских изменений Центра социальных программ компании РУСАЛ