

Особенности системы мотивации команды проекта

Уткина Алена Андреевна, магистр, УрГЭУ СИНХ

Россия, Екатеринбург

В статье проведен анализ особенностей проектной деятельности и особенностей мотивации в проектной команде по видам мотивации.

Ключевые слова: команда проекта, проектная деятельность, мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

При выполнении любых проектов должна быть определенная степень заинтересованности у его участников. И невозможно говорить об успехах, если в работе отсутствует система мотивации.

Проектная деятельность – это специфическая работа, которая требует особой системы мотивации. Можно выделить общую черту среди разнообразия проектов – любая задача выполняется конкретными людьми. Поэтому от того, как замотивирован участник и вся команда проекта, будет зависеть достижение планируемых показателей [1]. Проектная деятельность имеет несколько уникальных особенностей:

1. Существуют конкретные задачи и четкая система целей.
2. Все задачи и цели должны быть достигнуты в определённые сроки.
3. Проект имеет начало, середину и окончание и каждый этап выполняют разные люди, из которых и состоит команда проекта.
4. Высокая степень неопределенности во время выполнения задач.

Данные особенности сильно влияют на систему мотивации сотрудников, поэтому то, что хорошо применяется на обычной работе, может оказаться не таким эффективным в проектной деятельности. Поэтому, руководитель проекта должен до его старта понимать с кем он будет работать, и какую систему мотивации он может предложить именно этой команде проектов.

Обычно авторы определяют мотивацию участников проекта, как побуждение к действию. Золотарев В.Г. считает, что мотивация участников команды проекта: «это побудительная причина, повод, к какому-либо действию, активное состояние человека, побуждающее его совершать наследственно закрепленные

или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей».

«Мотивация команды проекта - это побуждение к активности и деятельности субъекта, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» - это определение дается в краткой экономической энциклопедии. А вот Уткин Э.А. говорит о мотивации команды проекта как «о стремлении работника удовлетворить свои потребности, либо получить определенные блага посредством трудовой деятельности»[2].

Таким образом, можно сказать, что мотивация команды проекта - это «комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а так же способ привлечь наиболее талантливых специалистов и удержать их» [1]. Критерии системы мотивации можно разделить на две группы, так как для команды проекта простое администрирование не подходит, а элементы объединены множественными неформальными связями.

Во-первых, система мотивации должна нравиться участникам команды проекта, члены команды должны воспринимать ее как справедливую, потому что именно для них она и создается.

Во-вторых, мотивация должна устраивать и все остальные стороны, которые участвуют в проекте. Например, финансовые возможности спонсоров проекта. Начальная зарплата в проекте не может заинтересовать, если она незначительно отличается от среднерыночной, но слишком большая ставка повлияет негативно в перспективе, потому что прирост вознаграждения будет небольшим по мере достижения проектных задач и негативно скажется на мотивации всех участников команды проекта.

Важно отметить, что кроме мотивирующих факторов существуют демотивирующие. Их можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы отражение мотивирующих, но в обратной значимости. Внешние, т.е. демотивирующие факторы связаны с экономическим состоянием компании

подрядчика или заказчика проекта, и они заключаются в ухудшении финансовой ситуации [2].

Ниже в таблице 1 мы рассмотрим анализ мотивирующих факторов участников проектной команды.

Таблица 1 – Анализ мотивирующих факторов участников команды проекта¹

	Фактор	Суть
1	Не достаточно эффективная система премирования	Если в системе нет определенных правил, то она действует на участника проекта негативно
2	Низкое вознаграждение	Если стоит низкая заработная плата, то участник проекта чувствует себя недооцененным и выполняет работу некачественно
3	Отсутствие перспективы	Если отсутствует четкое понимание перспектив работы в проекте, то у участника проекта не будет стремления хорошо работать
4	Недостаток внимания к сотрудникам	Отсутствует мониторинг результатов работы каждого участника проектной команды
5	Отсутствие мониторинга результатов	Нет публичного признания качества работы участника проекта

Это не означает, что нужно искать мотивацию, которая будет устраивать сразу всех, эта задача не является реально достижимой. Но нужно позаботиться, чтобы мотивация справедливо выглядела в глазах участников проекта, и тогда она будет работать с самого начала. Существует много способов воздействия, для того, чтобы получить нужный трудовой результат. Но их можно объединить в две большие группы мотивации участников проекта – материальную и нематериальную.

Материальную систему мотивации для участников проекта нужно продумывать заранее, анализировать среднюю оплату труда по рынку в сегменте, в котором находится проект. В итоге руководство должно разработать четкие принципы и критерии систем денежного вознаграждения. Но все же нужно соблюдать

¹Составлено автором статьи по [2]

несколько принципов, вне зависимости от конкретной методики расчета вознаграждения [2].

1. Система оплаты должна быть прогрессивная. Переменная часть начисляется постепенно, сложением бонусов за реальные достижения.
2. Стабильный базовый оклад, он избавляет человека от беспокойства о том, что он может не заработать ничего за тот или иной этап проекта.
3. Относительное изменение суммы поощрения, что бы участник мог ощутить прирост оплаты за выполненные достижения.

Теперь рассмотрим более разнообразную форму мотивации участников проекта, которую нужно продумывать во всех деталях. Данная система мотивации должна опираться на мотивы конкретного участника проекта.

Рассмотрим эти мотивы:

1. Возможность личностного и профессионального роста.
2. Публичная похвала и признание.
3. Чувство ответственности за результат.
4. Ощущение полезности и удовлетворенности от результата.
5. Взаимовыручка и товарищество.
6. Добросовестная конкуренция с разными группами.

Нематериальная система мотивации должна учитывать особенности личности каждого участника проекта и имеет индивидуальный характер. Подобную систему нельзя создать на основе проверенных методов и методов, которые ранее применялись в каком-либо проекте. Но все же в случае работы проектной команды традиционные методы можно использовать, но их следует приспособить по определенным людям и коллектив [3]. Теперь на примере таблицы 2 разберем, какие шаги необходимо сделать для формирования мотивации участников проекта.

Таблица 2 – Формирование мотивации участников проекта²

	Шаг	Суть
1	Распределение ролей между участниками команды проекта	Необходимо определить количество участников проекта, которые учувствуют в системе мотивации, для каждого вида работ назначается специалист с соответствующей квалификацией
2	Распределение загрузки участников команды проекта	Необходимо рассчитать время, которое участник проекта потратит на выполнение определенных работ, данные расчеты потребуются для системы вознаграждения
3	Оценить стоимость трудовых затрат для каждого участника команды проекта	Компания выплачивает сумму стоимости трудовых затрат каждому участнику команды проекта при любом исходе событий. Так каждый участник может рассчитывать на двойную оплату своего труда.
4	Утверждение системы мотивации	На данном этапе происходит формирование системы вознаграждений

В заключении статьи можно сделать вывод, что мотивирование участников команды проекта это очень трудоемкий и многовариантный процесс. Существует большое количество инструментов мотивации, которые можно применять разнообразным способом, но практически всегда возникают свои нюансы, которые зависят от сложности проекта. Руководителю проекта необходимо анализировать свой успех в данном направлении и корректировать свою мотивационную политику, чтобы потом более удачно мотивировать следующую команду проекта.

Литература

1. В.И. Денисенко и др. Управление проектами: учебное пособие / под редакцией доктора технических наук профессора В.И. Денисенко и доктора экономических наук, профессора Н.М. Филимоновой-Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015-108с.

² Составлено автором статьи по [2]

2. Мотивация проектной команды. Олег Кашуба. Интернет сообщество «Executive». Дата опубликования статьи 01.04.2012 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/motivaciya-proektnoy-komandy>
3. Мотивация и стимулирование проектной деятельности; Проспект - Москва, 2012.-534с.