

## **Система мотивации команды проекта**

*Азимов Дилиоджон Нейматович, УрГЭУ (Россия, Екатеринбург)*

Ключевые слова: Мотивация, команда проекта, система мотивации, стимулирование, инструменты мотивации.

Потребности современного общества определяются нуждой в достижении личных целей. Каждый индивидуум имеет собственные вершины, которые ему необходимо покорить, чтобы чувствовать себя комфортно. Этот факт проявляется во всех сферах его деятельности учебе, личной жизни и работе. Именно по этой причине участники проекта будут эффективно работать, только в случае, когда они мотивированы на достижение целей, будь то личные цели или цели компании. Довольно-таки часто бывает, что стимулы не совсем очевидны, хотя именно они играют достаточно важную роль.

Ричи Ш. и Мартин П. в своем учебнике предлагают понимать под «системой мотивации комплекс материальных и нематериальных стимулов, который призван обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов» [4. с. 86].

Существует множество теорий мотивации, особенно популярными в проектной деятельности являются: теория А. Маслоу, основанная на пяти основных человеческих потребностях; теория Д. Макклелланда о потребностях высшего уровня - власть, успех и принадлежность, а так же теория Ф. Герцберга, гласящая о двух группах основных факторов мотивации: гигиенических факторах и мотиваторах.

Существует множество понятий термина «мотивация», но наиболее широкое, на наш взгляд, понятие, представленное В.Г. Соломанидином. По его мнению, «мотивацией является создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей»[5. с. 7].

Довольно часто мотивация работы в проекте не имеет отличий от мотивации текущей деятельности в компании. На практике почти не встречаются запросы на разработку отдельной системы мотивации для организационных проектов. Запросы на мотивацию чаще приходят от компаний, для которых управление проектами является основной деятельностью.

В этом случае необходимым является выделение основных отличительных черт проектной мотивации, к которым относятся следующие:

- высокая степень неопределенности действий по решению поставленной задачи;
- значимость конечного результата проекта существенно выше, чем достижение промежуточной результативности;
- масштабность изменений в компании или отдельном направлении ее деятельности;
- для выполнения отдельных стадий проекта могут привлекаться разные люди различной квалификации и профессии;
- наличие определенного срока как при реализации отдельных стадий, так и проекта в целом.

Согласно ряду исследователей (Bragg 2000, Lewis 2000, Knight 2002), материальное вознаграждение всегда эффективно, вне зависимости от специфики деятельности и обстоятельств его получения. Согласно другим исследователям (Armstrong 2004, Deeproose 1994, McKeon 2002, Wilson 2003), вознаграждение будет влиять на мотивацию опосредованно спецификой деятельности и обстоятельствами. И только вторая точка зрения предполагает, что для проектных команд требуется какая-то специфическая система мотивации, зависящая от специфики проектной деятельности.

Многие компании идут по первому пути и разрабатывают для проектных команд системы мотивации по аналогии с мотивацией линейных менеджеров. Попросту договариваются об определённых показателях результативности проекта и о размере премии за достижение данных

показателей, именно сложившиеся ситуация определяет актуальность разработки отдельной системы мотивации участников проектной деятельности.

«Командой проекта является временная группа специалистов, которая создается на период выполнения проекта. Основной задачей этой группы является обеспечение достижения целей проекта»[1. с. 260].

К ключевым задачам проектной мотивации относятся:

- мотивация команды проекта на своевременное и качественное выполнение целей и задач проекта, результативное взаимодействие между подразделениями, участвующими в проекте, высокая дисциплина
- формирование базы для принятия кадровых решений, решений о вознаграждении или наказании, дополнительном обучении;
- получение своевременной обратной связи от руководителя проектной команды.

Несмотря на то, что количество теорий о мотивации в проектах и примеров их применения из практики не мало, мотивация команды в проектах остается сложным вопросом. На наш взгляд это происходит потому, что мотивы у участников команды различаются, а так же различен механизм формирования мотивации.

Помимо норм, которые обусловлены трудовым законодательством, мотивация включает в себя дополнительные мотиваторы.

Инструменты нематериальной мотивации органично дополняют материальную оплату за труд. Они сплачивают команду, запускают на предприятии здоровую трудовую конкуренцию. Методы нематериальной мотивации обязательно должны присутствовать в системе мотивации предприятия.

Также к нематериальным стимулирующим можно добавить:

- личное внимание руководителя вдохновляет работников на повышенную отдачу;

– назначить ответственным за выполнение какой-либо задачи или проекта;

– включать в резерв на повышение должности;

– публичное награждение на общем собрании;

– наградить дополнительным отпуском 1-2 дня;

– наградить за отказ от курения;

– предоставление гибкого рабочего графика;

– признание со стороны руководства;

– возможность участия в принятии решений, обсуждения важных для банка вопросов;

– зачисление в кадровый резерв.

Еще один способ мотивации - начисление зарплаты в соответствии с количеством освоенных профессий и уровнем квалификации. За каждую новую специальность сотруднику начисляют бонусы. Преимущества расчета зарплаты на основе квалификации:

– мобильность сотрудников внутри компании;

– сокращение штата наемных работников за счет собственных квалифицированных кадров;

– отсутствие промежуточных уровней управления;

– повышение качества работы и производительности труда.

Система оплаты может быть любой. Главное – заработная плата должна быть справедливой. Работники, которые качественно исполняют свои трудовые обязанности и достигают запланированных показателей деятельности, должны получать справедливое и достойное вознаграждение за свой труд.

Для лучшей работы команды проекта рекомендуется делать зависимость величины премии и бонуса от качества работы сотрудника. Для того чтобы работники делали то, что нужно работодателю, а не то что им хочется. При разработке системы премирования необходимо учесть еще одну

систему, систему снижения премии за нарушения, например, за несоблюдение распорядка рабочего дня, нарушение сроков, невыполнение распоряжений и т.п.

Так же стоит обратить особое внимание к основным моментам, которые нужно учесть при системе премирования, а именно:

1. показатели должны способствовать достижению стратегических целей предприятия.

2. показатели премирования (KPI) могут быть: индивидуальные, коллективные

3. одновременно присутствуют и взаимоувязаны личные показатели работника, показатели работы подразделения и в целом предприятия

На практике необходимо комплексное использование материальных и нематериальных стимулов: «они дополняют друг друга, и способствуют гармоничному развитию как самой организации, так и ее коллектива [2. с. 95]».

Человеческие потребности являются основной движущей силой как человеческого развития, так и деятельности каждого индивида, в частности. Различают врожденные потребности и приобретенные в результате воспитания. По своему происхождению потребности бывают естественными и социальными. По содержанию потребности подразделяются на материальные и нематериальные.

Умение найти правильные мотивы, побеждающие работников к эффективному труду, заинтересовать персонал в достижении поставленных целей – вот основные задачи, которые должны ставить перед собой компании.

### Список литературы:

1. Баронов В. В., Калянов Г. Н., Попов Ю. Н., Титовский И. Н. Информационные технологии и управление предприятием / В. В. Баронов, Г. Н. Калянов, Ю. Н. Попов, И. Н. Титовский. – М.: Комп-АйТи, 2009. – 328 с.
2. Козлова Елена Анатольевна. Инновационные методы проектно-ориентированного управления человеческими ресурсами : диссертация ... кандидата экономических наук : / Козлова Елена Анатольевна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]- Москва, 2009.- 150 с.
3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. — 512 с.
4. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией - М.: М.:Инфра-М, 2008. - 399с.
5. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 312 с.