

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЮ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MOTIVATION AND STIMULATION OF THE PROJECT TEAM

ПОЛУЧЕНО 03.07.2023 ОДОБРЕНО 06.07.2023 ОПУБЛИКОВАНО 28.08.2023

УДК 331.108.2 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-54-61



МИТРОФАНОВА А.Е.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

MITROFANOVA A.E.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow

e-mail: ae_mitrofanova@guu.ru



БРИКОШИНА И.С.

Канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой управления проектом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

BRIKOSHINA I.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Project Management, State University of Management, Moscow

e-mail: is_brikoshina@guu.ru

Аннотация

В статье обоснована актуальность вопросов мотивации и стимулирования деятельности членов команды проектов, обусловленная высокой значимостью мотивации и вовлеченности участников команды проекта с точки зрения достижения конечных результатов проектной деятельности. Персонал является одним из важнейших ресурсов команды, поскольку только наличие работников, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами, объединенных совместными ценностями, позволит обеспечить эффективную коллективную работу по достижению целей команды. В статье исследована специфика мотивации членов команды проекта, рассмотрены возможности и ограничения использования известных мотивационных теорий для мотивации проектной команды; систематизированы типичные ошибки руководителей проектов при мотивации членов команды и способы их преодоления; предложены рекомендации по повышению мотивации членов команд проектов; показано, что сложная и многоаспектная мотивация участников проектных команд обуславливает необходимость использования полного спектра направлений и методов стимулирования их деятельности, включая материальное и нематериальное стимулирование.

Ключевые слова: команда, проектная деятельность, проектная команда, мотивация, стимулирование, мотивационные теории, вовлеченность.

Abstract

The article substantiates the relevance of the issues of motivation and stimulation of the activities of project team members, due to the high significance of motivation and involvement of project team members from the point of view of achieving the final results of project activities. The staff is one of the most important resources of the team, because only the presence of employees with the necessary professional and personal qualities, united by common values, will ensure effective teamwork to achieve the goals of the team. The article examines the specifics of the motivation of project team members, considers the possibilities and limitations of using well-known motivational theories to motivate the project team; systematizes typical mistakes of project managers when motivating team members and ways to overcome them; offers recommendations for increasing the motivation of project team members; it is shown that the complex and multidimensional motivation of project team members necessitates the use of a full range of directions and methods of stimulating their activities, including material (monetary and non-monetary) and non-material incentives.

Keywords: team, project activity, project team, motivation, stimulation, motivational theories, involvement.

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших причин успеха любого проекта является высокая мотивация проектной команды. Согласно экспертному мнению, организации с уровнем вовлеченности сотрудников выше среднего получают на 27% более высокую прибыль, на 50% более высокие продажи, на 50% более высокий уровень лояльности клиентов и на 38% более высокую производительность [1; 12].

При этом исследования показывают следующие данные о мотивации и вовлеченности сотрудников [13]:

- высоко вовлеченные отделы видят разницу в прогулах на 81% и разницу в производительности на 14%;
- в организациях с высокой текучестью высоко вовлеченные отделы достигают 18% разницы в текучести кадров;

- в организациях с более низкой текучестью прирост еще более драматичен: отделы с высокой вовлеченностью достигают 43% разницы в текучести кадров;
- высоко вовлеченные отделы достигают 10% разницы в оценках клиентов и 18% в продажах;
- поведение высоко вовлеченных отделов приводит к разнице в прибыльности на 23%.

В связи с этим важнейшая функция управления проектом — создание высокого уровня мотивации и поддержание этого уровня у членов команды с самого начала и на протяжении всего проекта.

И в данном аспекте целесообразно прежде всего рассмотреть основные мотивационные теории, которые могут быть адаптированы и использованы в системе мотивации и стимулирования проектной команды.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ТЕОРИЙ В ОТНОШЕНИИ ЧЛЕНОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Теория X и Y МакГрегора выявляет полярные различия в мотивации работников. Члены команды типа X классифицируются как люди, которые требуют постоянного внимания, поскольку не желают трудиться, и принудить их к труду можно только с помощью наказания. В свою очередь, люди с типом Y представляют собой членов команды, желающих работать, получающих от работы удовольствие и удовлетворение, стремящихся к постоянному развитию и совершенствованию [7, с. 194–195]. Принципиально важно при использовании теории X и Y проявлять гибкость при отнесении члена команды к одной из этих категорий, поскольку каждый человек может изменить манеры поведения, рабочие привычки и энтузиазм по отношению к работе на протяжении многих лет службы внутри каждого проекта.

Менеджер проекта, использующий мотивационный подход типа X, естественным образом создает авторитетную и контролирующую рабочую среду. При этом роль менеджера проекта по отношению к работникам типа X заключается в выработке директивных решений, а роль, которую берут на себя члены проектной команды типа X, состоит в том, чтобы избежать дополнительной ответственности и выполнять как можно меньше работы для достижения целей проекта без наказания.

С другой стороны, мотивация работников типа Y естественным образом создает среду участия всех членов команды с сильным менеджером. В рамках роли менеджера проекта в среде типа Y руководитель будет искать информацию и помощь у команды проекта, чтобы получить наилучший вариант для реализации проекта. Товарищеские отношения между руководителем проекта и проектной командой будут примером командной работы.

К достоинствам теории X и Y можно отнести то, что определяется разрыв (различие), обычно встречающийся между различными типами людей на рабочем месте. Исходя из различий, для достижения желаемых результатов может быть применен особый мотивационный подход. Например, новый сотрудник с минимальным воздействием может обычно подпадать под категорию X, поскольку член команды может изначально не понимать задачи проекта, чувствовать себя перегруженным текущими усилиями (таким образом избегая дальнейшей ответственности) и может нуждаться в руководстве на протяжении всей назначенной работы. Этим новым сотрудникам также могут потребоваться конкретные формы наказания за неисполнение обязанностей. Индивидуальное внимание руководителя проекта к члену команды типа X гарантирует, что член команды остается «на задаче» и продвигается вперед в соответствии с планом. С другой стороны, опытный работник может естественным образом вписаться в категорию Y, поскольку член команды может понимать как ожидания, так и последствия, иметь желание учиться и развиваться и, как правило, находит работу увлекательной и приятной. Предоставление менеджером проекта среды, которая позволяет члену команды типа Y бросать вызов, расти, участвовать и брать на себя ответственность за проектные обязанности, позволит члену проектной команды сохранять мотивацию и достигать целей или задач проекта.

Недостаток теории X и Y для мотивации проектной работы заключается в том, что зная, что у менеджера в проектной команде могут быть группы людей как с типом X, так и с типом Y, усилия по лидерству и принятию решений могут стать более сложными. Например, членам команды типа

X требуется более авторитарная среда, четко контролируемая менеджером проекта. Однако авторитарная среда будет демотивировать членов команды типа Y, поскольку для них необходимость в такой степени контроля минимальна. Для членов команды типа Y среда участия более благоприятна для мотивации, что требует от менеджера проекта реализации сбалансированного стиля лидерства, подходящего для всех типов членов команды [7, с. 195].

Мотивация принадлежности Макклелланда [10, с. 80–81] обусловлена отношениями в коллективе и необходимостью хорошо работать совместно с другими сотрудниками. Люди, мотивированные участием, стремятся к дружеской рабочей атмосфере и будут стремиться к единству команды, командному успеху и общности командных норм.

Мотивация через принадлежность будет направлять человека на помощь другим, способствуя коллективным усилиям команды [11, с. 81–82].

Человек, который мотивирован принадлежностью, идентифицирует свою роль как члена команды, готового помогать и поддерживать проектные усилия или решения. Люди, стремящиеся к участию, хорошо работают в ролях, требующих высокой степени внутренней или внешней коммуникации, достижения согласия в команде и предоставления помощи другим. Без других участников команды, с которыми можно работать, общаться, у работника, имеющего большое влияние на результаты проектной деятельности, может фактически отсутствовать мотивация [11, с. 82]. При работе с человеком, мотивированным принадлежностью, руководитель проекта несет ответственность за назначение проектной работы, которая, естественно, будет включать контакты или сотрудничество с другими, а также за создание проектной среды, основанной на командной поддержке и общих целях. Менеджер проекта также может рассмотреть вопрос о том, чтобы назначить этого человека ответственным за все командные обеды или другие мероприятия отдела, чтобы еще больше стимулировать способность общаться с другими.

Преимущества подхода Макклелланда заключается в том, что работа с людьми, которые мотивированы принадлежностью, приведет к созданию среды, построенной на чувстве гармонии, командах, стремящихся к общим целям, и искреннем желании помочь друг другу [11, с. 81–82]. Прямым результатом мотивации участия является уменьшение количества конфликтов, которые может разрешить руководитель проекта. Штормовая стадия развития команды может развиваться быстрее, поскольку люди с мотивацией принадлежности хотят хорошо работать с другими членами команды.

Но люди, которые обладают сильным чувством принадлежности, могут чувствовать себя некомфортно, высказывая озабоченность, и могут избегать среды, которая не позволяет лично взаимодействовать с другими членами команды. Прямой результат мотивации принадлежности может способствовать доминированию группового мышления, что может ограничить весь спектр возможных вопросов и вариантов, доступных для обсуждения. Человек, мотивированный принадлежностью, может быть не так заинтересован в том, чтобы сосредоточиться на себе или на возможностях для личного роста, продвижения по службе или повышения авторитета, поскольку в большей степени сосредоточен на команде и других членах команды. Люди, мотивированные через принадлежность, также не будут процветать в среде, требующей минимального или нулевого общения и / или индивидуальных, а не командных заданий.

Представленные выше и многие другие теории мотивации позволяют найти правильные решения и избежать многих ошибок в управлении мотивацией членов проектных команд.

ОШИБКИ В УПРАВЛЕНИИ МОТИВАЦИЕЙ ЧЛЕНОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Наиболее распространенные управленческие ошибки, а также возможные стратегии их решения, которые выделяют специалисты, приведены в таблице [6].

РЕКОМЕНДАЦИИ В ОБЛАСТИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Сложная и многоаспектная мотивация участников проектных команд обуславливает необходимость использования полного спектра направлений и методов стимулирования их деятельности, включая материальное (денежное и неденежное) и нематериальное стимулирование. Среди принципов стимулирования проектных команд можно выделить следующие (рис. 1) [2].

Ниже представлены особенности формирования различных элементов стимулирования проектной команды.

РЕКОМЕНДАЦИИ В ОБЛАСТИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Особенностью деятельности членов проектных команд является то, что они одновременно могут участвовать в нескольких проектах, что, безусловно, должно быть отражено в подходе в области материального стимулирования проектной команды (рис. 2) [3].

Учет особенностей позволяет сформировать подход в области материального стимулирования проектных команд (рис. 3) [2].

РЕКОМЕНДАЦИИ В ОБЛАСТИ НЕМАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД [9]

Существует множество методов, которые помогут создать позитивную командную культуру, что, в свою очередь, при-

Таблица

Управленческие ошибки в мотивации проектной команды и способы их преодоления

Управленческие ошибки	Воздействие	Способ разрешения
Все члены команды одинаковые (такие же, как я) с точки зрения мотивации	В результате такого подхода возникает недовольство членами команды, не интересующимися предлагаемыми для них благами	Необходимо выявить индивидуальные мотивационные особенности каждого члена команды, предложив им на этой основе персонализированную программу стимулирования
Деньги — главный мотив для всех людей	Руководители, понимая, что в денежных средствах они ограничены, зачастую игнорируют неденежные методы стимулирования	Необходимо в системе стимулирования проектной команды грамотно сочетать денежные и неденежные методы мотивации
Члены команды любят получать официальные награды	Хотя фраза «хвалить публично, наказывать наедине» является общепринятой в сфере управления, руководитель проекта должен помнить о том, что не все желают формального вознаграждения за проделанную работу. Основная задача состоит в том, чтобы избежать любой негативной реакции на признание, предлагаемое либо лицом, получившим признание, либо другими членами команды	Если член команды заслужил индивидуальную официальную награду, необходимо убедиться, что он примет эту форму признания. Более широкое признание общественных наград можно получить благодаря признанию всей «команды» за успехи, достигнутые совместно, что позволяет избежать проявления более высокого признания заслуг одного члена команды.
Дайте им девиз (слоган)	Основной предпосылкой использования слогана является предоставление общей темы, которую вся команда может поддержать, чтобы создать некоторый уровень единства, что приведет к большей мотивации. Однако использование слогана может принести лишь незначительную пользу	Необходимо рассмотреть возможность использования слоганов как часть акцента на окружающую среду, а не как фокус проекта. Опять же, индивидуализация является ключом
Лучший руководитель проекта — сильный «большевик»	Ажиотаж, позитивный настрой, щедрая поддержка — хотя это может создать мотивирующую среду, последовательный оптимистичный подход не всегда может быть применим к проектным ситуациям, может раздражать других или может иметь лишь незначительное влияние	Необходимо рассматривать управление проектами как возможность наставничества; работать с членами команды в различных ситуациях, применяя разъяснения и понимание, чтобы предоставить хорошую возможность узнать, что продолжать делать в будущем и что изменить. Когда дела идут хорошо, надо искать прочную основу, шаги, усилия по применению знаний/опыта, которые привели к успешному выполнению задач. Когда дела идут не так, как планировалось, надо выявить факторы, которые не позволили достичь успеха, и определить возможность обучения для предотвращения аналогичных ситуаций в будущем
Проектная команда состоит из профессионалов, которые не нуждаются в мотивации	Отсутствие целенаправленного мотивационного воздействия может привести к негативной реакции со стороны членов команды	Для высокопрофессиональных членов команды надо формировать индивидуальные мотивационные программы, сочетающие не только традиционные методы, но и инструменты мотивации, ориентированные на потребности высшего порядка: достижение успеха, самовыражение, самореализация
Мотивировать членов команды надо только тогда, когда возникнет проблема	Ожидание проблемы может создать большие риски принятия решений слишком поздно для некоторых членов команды, что приведет к внесению значительных изменений для создания мотивирующей среды. В целом такой подход к мотивации представляет собой очень отстраненный управленческий стиль	Зная, что управление проектами использует лидерство как ключевую навык, а лидерство требует участия, руководства и поддержки, нельзя ждать возникновения проблемы, прежде чем мотивировать свою команду. Вместо этого необходимо сосредоточиться на команде и ее индивидуальных мотивационных потребностях
Необходимо ко всем членам команды относиться одинаково	Знание того, что у каждого члена команды есть особенности (культура, опыт, образование, личные, профессиональные, должности и т.д.), вызывает необходимость мотивировать каждого члена команды уникальным или индивидуальным образом. Вознаграждение или стимул, которые подходят одному человеку, могут быть недооценены или не приняты другими	Необходимо предоставлять индивидуальные стимулы на основе уникальных личных желаний и побуждений каждого члена команды. Опять же, в случаях, когда команда достигает ключевых вех проекта, общая командная награда должна быть отмечена и разделена

1 Ориентация системы стимулирования на достижение конечных целей проекта.
2 Разработка системы показателей, объединяющей показатели результативности каждого специалиста, задействованного в проекте и выстраивание их в систему показателей, при которой индивидуальные цели участника проекта не противоречили бы общим целям проектной группы.
3 Разработка системы показателей, объединяющей показатели результативности каждого специалиста, задействованного в проекте и выстраивание их в систему показателей, при которой индивидуальные цели участника проекта не противоречили бы общим целям проектной группы.
4 Разработка системы показателей результата деятельности, где конечные цели, будут составлять совокупность промежуточных.
5 Система объективной качественной оценки вклада каждого участника проекта, его результативности (качество, своевременность), а так же его функциональной роли в проекте, времени, затраченного на реализацию своих функций в соответствии с показателями эффективности реализации проекта. Минимизация субъективизма в оценке.
6 Зависимость системы стимулирования от характеристик проекта: его сложности, вида, срока.
7 Разработка оптимальной системы оплаты труда для специалистов, позволяющей получать относительно стабильный регулярный доход, без включения премирования, учитывая различные сроки реализации проекта.
8 Информационно сопровождение участников проекта о содержании его содержания, технологиях, сроках, ответственности и системе стимулирования.
9 Активное использование методов нематериального стимулирования.
10 Премирование должно иметь периодичный характер и быть привязано к окончанию самого проекта и его этапов. При этом его значительная часть должна быть отнесена на окончание проекта.
11 Выделение премиального фонда проекта и справедливые принципы его распределения.

Рис. 1. Основные принципы стимулирования проектных команд

ведет к высокой эффективности команды и командному успеху. Реализация следующих рекомендаций поможет преодолеть барьеры на пути к созданию высокоэффективной команды.

1. Постановка целей и задач командной работы

Необходимо начинать любой проект с определения ключевых целей проекта и командных целей. Следует определить четкие цели и привлечь к их определению членов команды. Как только цели определены, нужно преобразовать их в измеримые задачи.

При этом следует учитывать различия между целями и задачами: цели подобны заявлениям о видении, которые определяют результаты проекта, они резюмируют цель проекта.

Задачи отличаются от целей тем, что их можно определить и измерить. Цели, с другой стороны, обычно обширны и, как правило, не могут быть измерены.

Целесообразно использовать структуру SMART для написания практических целей проекта [4]:

- конкретные: цели должны быть точными и конкретными, не должно быть никакой двусмысленности или путаницы;
- измеримость: у целей есть количественные характеристики, которые можно легко измерить и оценить, сколько уже сделано и сколько осталось;
- достижимость: цели должны быть реалистичными и достижимыми. Абсурдные и нереалистичные цели могут демотивировать людей, не надо стремиться к Эвересту, если вам нужно только подняться на вершину холма;
- релевантность: необходимо определить задачи, соответствующие результатам проекта и целям организации, сосредоточившись на том, что необходимо, а не на том, что хорошо иметь;
- ограничение по времени: всегда надо иметь четкие временные рамки для всех целей, информирующие членов проектной команды о временных ограничениях, что позволяет им эффективно управлять своими задачами и расставлять приоритеты.

После того как цели поставлены и задачи определены, необходимо донести их до членов проектной команды, поскольку ничто так не демотивирует команду, как неясные цели. Люди деморализуются и вступают в конфликты, когда руководители проектов не могут распределить обязанности или определить сроки. Это может привести к перерасходу времени и средств, что, в свою очередь, может вызвать неудовлетворенность клиентов.

Необходимо донести цели до каждого члена проектной команды, определить их роли и назначить им конкретные обязанности. Очень важно устранить любую путаницу в самом начале проекта.

2. Подготовка устава команды

Подготовка устава команды поможет определить роли отдельных лиц и заинтересованных сторон. Этот документ устранит любую неясность, существующую в отношении потребностей проекта, направленности, задач, общих процедур, результатов и критериев успеха, что позволит команде проекта понять общие цели, задачи и распределение ответственности [10].

3. Определение общих командных процессов

Общие командные процессы должны быть использованы для выполнения требований проекта, определения стандартов и уточнения ожидаемых результатов.

Необходимо, чтобы соответствующая процессная документация была доступна для всех соответствующих идентифицированных процессов в организации, отделе и проектной группе.

Следует обеспечить идентификацию того, как производительность будет проверяться и отслеживаться для измерения производительности / показателей. Можно использовать наставничество между членами проектной команды, чтобы все могли быть осведомлены о процессе [12].

4. Обеспечение лидерства в команде

Лидерство отличается от управления. Менеджмент заключается в постоянном достижении результатов, а лидерство

Производственная команда	<ul style="list-style-type: none"> • Цикличность, последовательность и регламентированность деятельности обеспечивает ей относительную предсказуемость, что стабилизирует и повышает предсказуемость стимулирования членов команды • Сложность в оценке эффективности специалиста накладывает определенные требования к руководству, которое должно стремиться к установлению объективного стимулирования, зависящего от результатов деятельности труда каждого члена команды • Однородность на протяжении долгого периода времени выполняемых членом команды функций негативно сказывается на его мотивации • Политика организации в области управления персоналом в команде должна быть направлена на привлечение и удержание наиболее ценных кадров • Система стимулирования должна быть понятной и прогнозируемой как для руководства, так и для членов команды • Важна неизменность и общность принципов оплаты труда для всех членов команды • Основная деятельность состоит в выполнении личных заданий и решений индивидуальных проблем, где в приоритете - личный успех и достижения
Проектная команда	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение цели проекта осуществляется через выполнение промежуточных целей этапов проекта. При этом цели этапов могут быть различными, что отражается на формировании стимулирования членов команды • Успешное окончание проекта возможно при слаженной командной работе и индивидуальном выполнении всех поставленных задач, нацеленных на конечный результат деятельности, который в свою очередь будет отражением эффективности системы стимулирования • Деятельность каждого члена команды, участвующего в проекте, не может быть описана одним показателем и по одному критерию, отражающим его эффективность • Продолжительность реализации проекта отражается на сроках получения окончательной оплаты труда, которая выплачивается по завершению проекта • Отсутствие необходимого стимулирования членов команды или его неадекватность затраченным ресурсам исполнителей ведет к неуправляемости проектом • Стимулирование членов команды должно поддерживать достижение коллективной цели проекта, при этом, поощряя достижения каждого члена команды в отдельности • Стимулирование должно обеспечивать не только поставленные цели, но и поддерживать функциональные и психологические роли членов команды, задействованных в проекте
Участие в 2-х и более проектных командах	<ul style="list-style-type: none"> • Различие одновременно выполняемых функций и стоящих задач в различных проектах • В каждом реализуемом проекте член команды играет свою, определенную функциональную роль. Одновременно выполняется несколько ролей, которые контролируются и управляются различными управляющими органами • От тщательности распределения нагрузки члена команды между проектами и интенсивности работы в отдельных проектах зависят результаты его деятельности • Различие в сроках окончания проектов влияет на занятость и стабильность члена команды • Стимулирование, направленное на выполнение как личных, так и целей команды • Индивидуальный подход к стимулированию на основе функциональных и командных ролей • В целях эффективности работы в нескольких проектах необходимо поддерживать интерес (заинтересованность) к каждому отдельному проекту
Участие в параллельной команде	<ul style="list-style-type: none"> • При частичном задействовании в проекте, различие одновременно выполняемых функций и стоящих задач в проектной и операционной деятельности • В каждом виде деятельности член команды играет свою, определенную функциональную роль. Таким образом, одновременно выполняется несколько ролей, которые контролируются и управляются различными управляющими органами • Оптимальное распределение трудовой нагрузки на время участия в проекте и применение зависимой от результатов труда, прозрачной схемы оплаты труда • При частичной занятости в проектной деятельности, важно прозрачное стимулирование, зависящее от результатов деятельности члена команды • Особое значение имеет выбор не только критериев оценки деятельности, влияющее на уровень вознаграждения, но и оптимальное распределение материального вознаграждения

Рис. 2. Влияние на стимулирование особенностей деятельности различных типов проектных команд [3]

подразумевает мотивацию людей, чтобы они доверяли вам и поддерживали руководителя проекта.

Менеджмент можно рассматривать как управление числами, шаблонами, графиками, диаграммами и компьютерными системами, при этом лидерство заключается в привлечении и вовлечении людей.

Лидерские качества для руководителя проекта включают социальные навыки, такие как способность эффективно общаться, вести переговоры, решать проблемы и подавать пример.

Руководитель проекта как лидер команды должен выполнять следующие действия на протяжении всего проекта [5].

- Сохранять мотивацию: члены команды следуют за лидером; они не будут максимально мотивированы в отношении проекта, если будут чувствовать, что их руководитель проекта недостаточно мотивирован. Однако, если руководитель проекта настроен позитивно, позитивное отношение передается членам команды. Члены проектной команды доверяют руководителю, если

он остается позитивными и находится рядом с ними в кризисной ситуации.

- Подавать пример: члены команды всегда смотрят и наблюдают за своими менеджерами с большим интересом. Они будут стремиться следовать за руководителем проекта — быть прямыми, честными и прозрачными во всех делах. Руководителю проекта необходимо самому быть вовлеченным в командную работу и поощрять и развивать вовлеченность в проектной команде.
- Быть внимательным и доброжелательным: члены команды будут доверять, если руководитель проекта будет внимательным к ним и поймет их проблемы. У каждого есть желание быть услышанным, признанным и оцененным. Внимательное и доброжелательное отношение может в значительной степени продемонстрировать, что руководитель проекта искренне заботится о членах команды и ценит их работу.
- Быть ясными и прямыми во всех сообщениях в отношении членов команды. Общение должно быть одно-



Рис. 3. Подход в области материального стимулирования проектной команды

значным. В то же время необходимо создать открытую среду проекта, в которой люди могут без страха обсуждать свои проблемы.

- Хвалить членов команды: необходимо поддерживать постоянный поток конструктивной обратной связи и праздновать маленькие победы, благодарить членов команды за отличную работу, что позволит им чувствовать себя оцененными и вдохновленными.
- Необходимо держать каналы связи в проектной команде всегда открытыми. Важнейшими характеристиками командной среды являются открытость и терпимость. Все члены проектной команды не должны стесняться высказывать свое мнение, должны иметь возможность излагать свою точку зрения независимо от того, насколько спорной она может быть.

Члены команды должны иметь возможность свободно обращаться к своим менеджерам по отчетности и связываться с ними.

Чтобы сохранить открытую среду, руководители проектов должны использовать различные механизмы связи, такие как электронная почта, телефонные звонки и личные встречи. План коммуникации должен быть составлен на ранней стадии проекта.

Если какой-то один способ связи не работает, то должны быть другие способы связи с ответственным за отчетность. Сотрудники должны чувствовать, что их менеджер гибкий и легко доступный.

Люди, которые чувствуют себя комфортно, делясь своим мнением, будут более активными, вовлеченными и изобретательными. Кроме того, наличие открытой и прозрачной рабочей среды может помочь определить некоторые неявные предположения, сделанные членами команды, которые могут нанести ущерб общему качеству работы.

В то же время не менее важно, чтобы члены команды могли без колебаний обсуждать и делиться своими точками зрения.

5. *Оценка работы команды и проведение регулярных проверок*

В большинстве компаний существует ежегодная программа аттестации сотрудников, но этого часто недостаточно для мотивации членов проектной команды. руководи-

тель проекта должен проводить регулярные и периодические обзорные встречи с членами команды. Частота встреч может быть ежемесячной, раз в две недели или даже еженедельной, в зависимости от специфики данного проекта.

Во время этих встреч руководитель проекта должен вести диалог с членами проектной команды, чтобы предоставить им официальную обратную связь и понять их точки зрения.

Эти встречи следует использовать для предоставления конструктивной обратной связи, которая может помочь в достижении целей проекта и индивидуальном личностном росте. Необходимо благодарить и поощрять членов команды.

Подобные встречи позволяют укрепить связь руководителя проекта с членами команды и заставить их чувствовать себя вовлеченными в деятельность всей проектной команды.

Периодические обзорные сессии следует начинать в самом начале проекта, чтобы команда была готова получать как положительные, так и отрицательные отзывы на протяжении всего проекта.

Периодические обзорные встречи можно совмещать с неформальными встречами, которые могут помочь членам команды получить прямую и обратную связь в легкой и непринужденной манере.

6. *Знание команды и поощрение командной работы*

Сотрудники, которые чувствуют, что их голос услышан, в 4,6 раза чаще чувствуют себя готовыми выполнять свою работу наилучшим образом [10].

Поскольку каждый человек уникален, руководители проектов должны установить личную связь с каждым членом команды. Они должны общаться с каждым членом команды индивидуально и в команде.

Это можно сделать, зная личность каждого члена команды. Для этого руководителю проекта необходимо вступать с ними в содержательные беседы и узнавать, что их мотивирует, особенно в отношении их проектной работы.

Кроме того, руководители проектов должны развивать способность оценивать, выявлять и управлять своими личными эмоциями по отношению к членам проектной команды. Они должны снизить напряженность и улучшить сотрудничество с членами команды, принимая к сведению их опасения и предвидя их действия.

Члены команды будут доверять и уважать руководителя проекта, если будут знать, что он понимает их симпатии и антипатии, сильные и слабые стороны, они будут чувствовать себя вдохновенными и мотивированными на основе регулярного взаимодействия с руководителем проекта.

Хорошее взаимопонимание с каждым членом команды может помочь руководителю проекта найти правильное решение в каждой конкретной ситуации в отношении каждого члена проектной команды.

Руководители проектов могут стать центральной фигурой, способной расширить возможности своей команды, создав поддерживающую атмосферу, побуждающую их быть частью друг друга. Они должны в том числе использовать необходимые программное обеспечение и цифровые технологии для управления командой, чтобы оптимизировать работу. Это поможет каждому подключиться и участвовать в командной работе.

7. Управление конфликтами

Конфликты проектов возникают по многим причинам, такими как потребность в ресурсах, приоритеты планирования и личные стили работы, но все конфликты должны быть разрешены. В противном случае они могут вызвать разочарование и демотивацию среди членов команды.

Надлежащие методы управления проектами, такие как планирование проекта, ясность ролей, реалистичные цели, управление ресурсами, регулярная коммуникация и прозрачность, могут снизить частоту конфликтов, но конфликты тем не менее неизбежны.

Руководители проектов должны быстро разрешать конфликты и, как правило, делать это наедине с непосредственными участниками конфликта. Они могут использовать любой из методов разрешения конфликтов, которые наиболее адекватны конкретной конфликтной ситуации. Решение должно быть принято на основе открытого и совместного подхода.

Успех проекта зависит от способности менеджеров проекта и их команд разрешать конфликты. Эффективные методы управления конфликтами ведут к более высокой производительности и гармоничным рабочим отношениям. Если разница во мнениях регулируется должным образом, это может привести к большему творчеству и лучшему принятию решений.

Если конфликт нарушает рабочие отношения, то могут быть применены формальные процедуры, такие как дисциплинарные меры.

8. Мероприятия по построению и поддержанию команды

Регулярные командообразующие и командоразвивающие мероприятия эффективны для стимулирования и оживления атмосферы внутри команды проекта. Это могут быть мероприятия по тимбилдингу в начале проекта, нацеленные на формирование эффективной команды и отработку командного взаимодействия и командных компетенций. Кроме того, в качестве таких мероприятий можно использовать встречи проектной команды для празднования успехов и достижений в деятельности проектной команды как в процессе реализации проекта (при завершении этапов проекта, получении каких-то конкретных результатов), так и по окончании проекта.

Члены команды чувствуют себя более мотивированными и вдохновенными и прикладывают больше усилий к своей работе, когда их хвалят. Командообразующие мероприятия — отличный повод похвалить членов команды.

9. Вознаграждение и признание членов команды

Результаты исследований показывают, что 39% сотрудников проектных команд считают, что их не ценят на работе так, как это должно быть, при этом 77% заявили, что они

работали бы усерднее, если бы их более высоко оценивали и поощряли [11].

Люди мотивированы, когда руководители проектов ценят их. Признание и вознаграждение имеют большое значение для демонстрации признательности.

Как было отмечено выше, ряд руководителей считают, что деньги — единственный способ поощрить членов команды, но этого недостаточно. Нематериальные вознаграждения могут работать так же эффективно, как и материальные денежные выгоды.

Люди чувствуют себя мотивированными, когда им позволяют учиться, вовлекают в решение более ответственных задач, публично признают их достижения и заслуги, возлагают на них ответственность за цели проекта и поручают решать сложные проблемы. Руководители проектов должны ценить членов своей команды на протяжении всего проекта, а не ждать его завершения.

Менеджеры проектов должны помнить, что все люди разные. Они должны узнать об их предпочтениях и предоставить им то, что они хотят.

10. Доверие к членам команды

Доверие — важнейший компонент для создания продуктивной командной среды. Несмотря на то, что доверие — достаточно неформализованное явление, оно оказывает сильное влияние на мотивацию команды.

Доверие порождает доверие. Если вы доверяете членам своей команды, они тоже будут доверять вам.

Руководители проектов не должны заниматься микроменеджментом. Они должны верить в навыки членов своей команды и позволять им выполнять работу самостоятельно. Они должны регулярно говорить своим сотрудникам, что уверены в их способностях.

Менеджер проекта, который пытается контролировать каждый момент и каждый выбор членов команды, в итоге снизит их уверенность в себе и повлияет на их мотивацию.

11. Обучение членов команды

Исследования свидетельствуют, что в мировой практике 6 из каждых 10 сотрудников считают, что обучение на рабочем месте позволяет им лучше приспособиться к изменениям [13].

Обучение повышает не только навыки и компетентность членов команды, но и их мотивацию. Обучение, формальное или неформальное, полезно для поднятия их вовлеченности и одновременно удовлетворенности своей деятельностью.

Непрерывное обучение мотивирует людей брать на себя более высокие обязанности и вносить больший вклад в конечные результаты деятельности проектной команды.

Руководители проектов должны убедиться, что персонал оснащен всем необходимым для реализации проекта, в том числе и соответствующим обучением. Это заставит их чувствовать себя уверенно и позволит им успешно выполнять свои задачи.

Невозможно ожидать от членов команды достижения целей проекта, если они не обладают необходимыми знаниями для выполнения своей работы.

Обучение может проводиться разными способами: онлайн, в учебной аудитории, на компьютере, на рабочем месте, наставничество и коучинг.

Руководитель проекта должен знать о важности различных инструментов управления проектами, таких как устав проекта, структура распределения работ (WBS), сетевая диаграмма и реестры рисков.

Но также важно понимать, что для мотивации и вдохновения членов команды необходимы не только эти инструменты. Менеджер проекта должен найти способ побудить членов команды оставаться сосредоточенными и преодолеть

вать препятствия, особенно когда что-то идет не так, как планировалось.

Проекты не всегда развиваются по ожидаемому сценарию. Всегда есть какие-то неожиданности и неудачи. Навыки межличностного общения и вдохновения менеджера проекта более важны для успешного завершения проекта.

Навыки более высокого уровня, такие как управление коммуникациями и разрешение конфликтов, могут мотивировать и поддерживать членов вашей команды, что создаст реальную разницу между посредственными результатами и успешными проектами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Григорьян И.В. Гибридная и удаленная работа: как сохранить эффективность проектных команд // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11, № 5. — С. 61–65.
2. Митрофанова Е.А., Булкина Н.В. Формирование и развитие системы стимулирования трудовой деятельности персонала отрасли информационных технологий: теория и практика [Текст]: монография / Е.А. Митрофанова, Н.В. Булкина. Государственный университет управления — М.: Издательский дом ГУУ, ООО «Купер Бук», 2016. — 231 с.. ISBN 978-5-215-02814-8
3. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Особенности управления персоналом в командах // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 4. С. 10–15.
4. Caltech. (2007). Developing and sustaining a high performance team. Retrieved November 12, 2007, URL: http://www.irc.caltech.edu/courses/High_Performance_Teams.htm
5. Fisher K. (2000). Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills. New York: McGraw-Hill.
6. Flannes S.W., Levin G. (2005). Essential people skills for project managers. Vienna, VA: Management Concepts, Inc.
7. Kerzner H. (2003). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons.
8. Nelson B. (1994). 1001 ways to reward employees. New York: Workmen Publishing.
9. Peterson T.M. (2007). Motivation: how to increase project team performance. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234>
10. Rad P.F., Levin G. (2003). Achieving project management success using virtual teams. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing, Inc.
11. Scholtes P.R. (1998). The leader's handbook: Making things happen, getting things done. New York: McGraw-Hill.
12. SEI_CMU. (2007). People capability maturity model (P-CMM). Retrieved November 12, 2007, URL: <http://www.sei.cmu.edu/>
13. Simpson W.F., Gould P.E., Hardy P.J., Lindahl K.J. (1991). Essentials of December 2007 // Project Management Journal. DOI: 10.1002/pmj 67 supervision. Malvern, PA: Insurance Institute of America.

REFERENCES

1. Grigoryan I.V. Hybrid and remote work: how to maintain the effectiveness of project teams. *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]*. 2022. Vol. 11. № 5. Pp. 61–65. (in Russian)
2. Mitrofanova E.A., Bulkina N.V. Formirovanie i razvitie sistemy' stimulirovaniya trudovoj deyatel'nosti personala otrasli informacionny'x tehnologij: teoriya i praktika: monografiya [Formation and development of a system for stimulating the labor activity of personnel in the information technology industry: theory and practice: monograph].— Moscow: Publishing House GUU, LLC “Cooper Book”, 2016. — 231 p. ISBN 978-5-215-02814-8
3. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. Features of personnel management in teams. *Upravlenie personalom i intellektual'ny'mi resursami v Rossii [Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia]*. 2022. Vol. 11. № 4. Pp. 10–15. (in Russian)
4. Caltech. (2007). Developing and sustaining a high performance team. Retrieved November 12, 2007, URL: http://www.irc.caltech.edu/courses/High_Performance_Teams.htm
5. Fisher K. (2000). Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills. New York: McGraw-Hill.
6. Flannes S.W., Levin G. (2005). Essential people skills for project managers. Vienna, VA: Management Concepts, Inc.
7. Kerzner H. (2003). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons.
8. Nelson B. (1994). 1001 ways to reward employees. New York: Workmen Publishing.
9. Peterson T.M. (2007). Motivation: how to increase project team performance. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234>
10. Rad P.F., Levin G. (2003). Achieving project management success using virtual teams. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing, Inc.
11. Scholtes P.R. (1998). The leader's handbook: Making things happen, getting things done. New York: McGraw-Hill.
12. SEI_CMU. (2007). People capability maturity model (P-CMM). Retrieved November 12, 2007, URL: <http://www.sei.cmu.edu/>
13. Simpson W.F., Gould P.E., Hardy P.J., Lindahl K.J. (1991). Essentials of December 2007 // Project Management Journal. DOI: 10.1002/pmj 67 supervision. Malvern, PA: Insurance Institute of America.