

# Исследование и разработка инструментов мотивации проектных команд

## Research and development of tools for motivating project teams

УДК 005.83

Получено: 21.02.2025

Одобрено: 25.03.2025

Опубликовано: 25.04.2025

### **Чуланова О.Л.**

Д-р экон. наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Chulanova O.L.**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Head of the Student Scientific Circle Innovative Technologies in Personnel Management of the Department of Public and Municipal Administration and Personnel Management, Surgut State University, Surgut  
e-mail: chol9207@mail.ru

### **Гатауллина А.И.**

Студентка 4 курса, направление «Управление персоналом», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО «Сургутский государственный университет», г. Сургут  
e-mail: gataullina\_ai@edu.surgu.ru

### **Gataullina A.I.**

4th year Student, Major Human Resources Management, Member of the Student Scientific Circle of the Department of State and Municipal Administration and Human Resources Management Innovative Technologies in Human Resources Management, Surgut State University, Surgut  
e-mail: gataullina\_ai@edu.surgu.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрены главные особенности мотивации проектных команд. Выявлены потребности к мотивации проектных команд, разработана модель мотивации проектных команд.

**Ключевые слова:** мотивация проектных команд, модель мотивации проектного персонала, исследование мотивации проектных команд.

### **Abstract**

The article examines the main features of project team motivation. The needs for project team motivation are identified, and a model of project team motivation is developed.

**Keywords:** project team motivation, project personnel motivation model, project team motivation research.

## Введение

Организации используют проектные команды для комплексного управления деятельностью и ресурсами, а также для внутреннего обмена знаниями и передовым опытом.

Проектные команды состоят из сотрудников с разнообразными знаниями, умениями и опытом, которые работают вместе на протяжении всего проекта для достижения общей цели: разработки постепенной или радикально новой концепции, услуги, продукта, деятельности или создания изменений.

Таким образом, члены команды взаимозависимы при выполнении задач. Однако временный и прерывистый характер проектов может создавать препятствия для обучения, если способности, мотивация и возможности не управляются должным образом.

Исследователи отмечают, что «система мотивации, применяемая к операционному персоналу, может быть не действенной по отношению к проектному персоналу по нескольким причинам основным причинам.

Во-первых, проектный персонал в принципе считается временным, то есть привлекается для работы (до конца реализации проекта).

Во-вторых, проектный персонал должен быть мобильным и готовым передислоцироваться по месту реализации проекта (часто в другую страну).

В-третьих, уровень компетенций и профессионализма, способность к обучению, динамизм освоения материала должны быть очень высокими» [1].

Особые отличия команды проекта обусловлены сжатыми сроками реализации проекта:

- проектная деятельность носит творческий характер, чем осложняет работу в проекте;
- в оценке участников проекта существует риск субъективной оценки;
- на сегодняшний день существует несколько алгоритмов по оценке проектного персонала, имеющих свои ограничения [2];
- наряду с материальной, важно применять и нематериальную систему мотивации, что повышает заинтересованность в командной проектной работе [2].

## Цель и методы исследования

Провести исследование мотивации проектных команд и разработать инструменты совершенствования мотивации проектных команд.

Научная новизна исследования состоит в представленном авторском уточненном определении понятия «мотивация проектных команд», разработке модели управления мотивацией проектных команд и программы совершенствования мотивацией проектных команд.

Методы исследования – анализ, синтез, обобщение, дедукция, индукция, социологический опрос.

## Основные результаты исследования

Мотивация проектного персонала трактуется по-разному, поэтому целесообразно будет провести контент-анализ определения мотивации проектного персонала (см. табл. 1).

Таблица 1

### Контент-анализ понятия «Мотивация проектного персонала»

Автор	Определение понятия «мотивация проектного персонала»
Бажова Ю.	Мотивация команды проекта – это набор движущих сил, которые оказывают воздействие на желание участника сделать проект успешным, качественно выполнить свою работу [3]
Дубская А.С. Герасименко О.А.	Мотивация команды проекта – это набор движущих сил, которые влияют на желание человека сделать проект успешным, выполнить свою работу наилучшим образом [4]

Автор	Определение понятия «мотивация проектного персонала»
Макарова А.А., Дышлова И.Н.	Мотивацию проектной команды можно определить как стимулирующую деятельность, обусловленную желанием сотрудников удовлетворить свои особые потребности [5]

Интегрируя и развивая подходы разных авторов, в нашем исследовании под мотивацией проектных команд мы понимаем систему поддержки внутренних потребностей заинтересованности в реализации проекта членами команды, их вовлеченность, возможности развития потенциала, а так же вознаграждений и стимулирования, направленной на персонал, который временно задействован на том или другом проекте, с целью получения положительных результатов и организации слаженной и эффективной работы данных сотрудников.

Система мотивации проектных команд строится на основании имеющейся доступной информации, мирового опыта, методах и подходах, разрабатываемых на протяжении всей истории изучения работы с персоналом. При этом объединение подходов позволяет создать базу, которая сможет выступить в качестве фундамента будущей системы мотивации или позволит скорректировать действующую систему.

Безусловно, формирование собственной системы мотивации является процессом достаточно медленным и трудоемким, однако даже в этом случае руководство компании получит выгоду, выражаемую в эффективной команде сотрудников, показывающей максимальные результаты и обладающей действительно сильной мотивацией к трудовой деятельности. Исходя из этого, затраченные усилия, безусловно, стоят конечного результата.

Выбирая систему мотивации команды проекта, нужно обратить внимание на ряд факторов, влияющих на результативность будущей системы.

К числу таких факторов можно отнести:

- цели реализации проекта;
- особенности самой организации;
- характеристики, присущие проектному персоналу;
- иные внешние и внутренние показатели.

Лишь на основе детального изучения всех факторов можно подобрать наиболее оптимальные алгоритмы мотивации, позволяющие обеспечить слаженную работу в группе и – как итог – максимальный результат деятельности.

В рамках нашего исследования в марте-июне 2024 г. был проведен опрос- исследование эффективности системы мотивации в проектных командах молодых людей. В опросе участвовали 170 чел., результаты опроса представлены ниже. Большинство участников в возрасте 18-25 лет (около 58%).

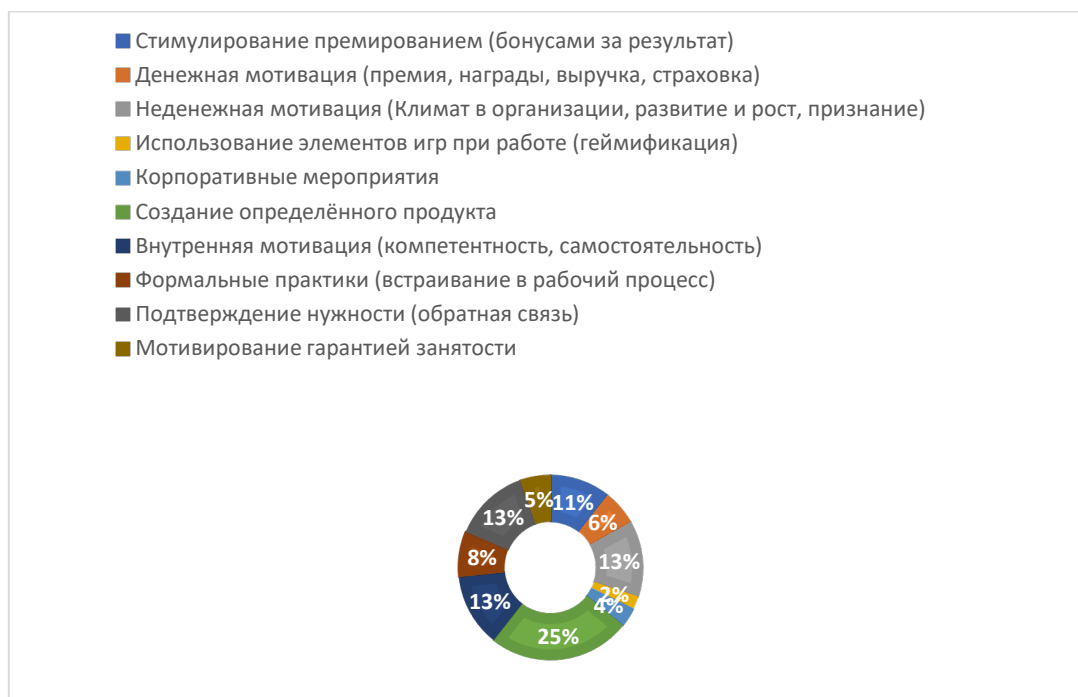
Данная возрастная группа больше всего интересуется тем, что мотивирует людей в проектных командах, как создать успешные команды и как повысить личную мотивацию. Уровень образования тесно связан с мотивацией в проектных командах, так как их личные факторы мотивирования могут изменяться в ходе повышения своей компетенции. Большинство респондентов с уровнем образования бакалавриат, специалитет (65,7%).

Молодые люди часто больше вовлечены в проекты. 70% респондентов постоянно являются участниками проектных команд и заинтересованы в мотивации проектных команд.



**Рис. 1. Роли в проектных командах**  
*Примечание: разработано авторами*

Так, среди респондентов 13% являются руководителями функциональных подразделений, большая же часть 57% - исполнители – члены команды (рис. 1).



**Рис. 2. Факторы мотивирования в проектных командах**  
*Примечание: разработано авторами*

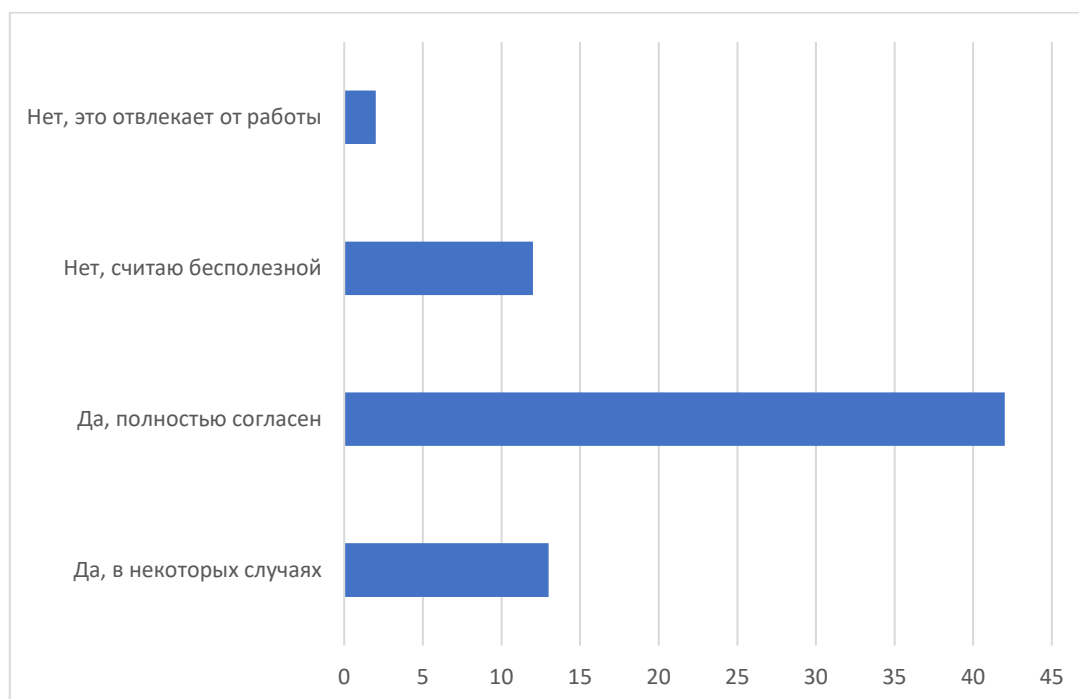
Данный вопрос помогает выявить основные факторы, которые влияют на удовлетворённость участников. Для 24,8% основным фактором работы в проектной команде является создание определённого продукта, 13,3% считают неденежную мотивацию эффективной, а также для них важно подтверждение нужности, 12,8% отталкиваются от внутренней мотивации (рис. 2).



**Рис. 3.** Роль руководителя в поддержке мотивации и успеха проектных команд

*Примечание: разработано авторами*

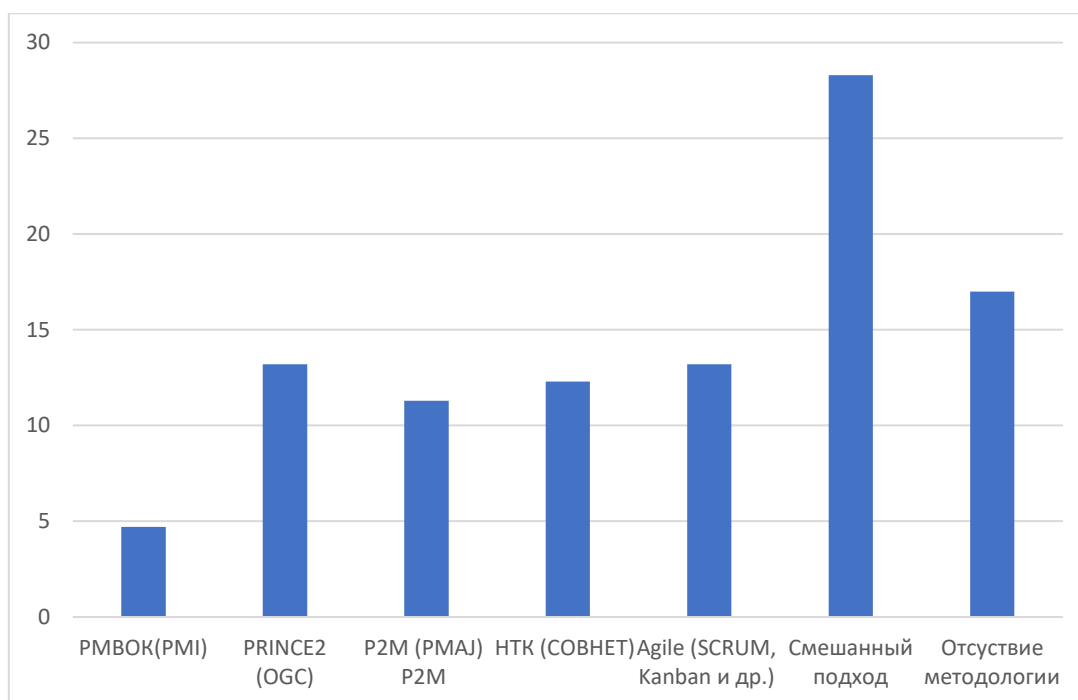
Большинство респондентов (68,6%) определяют роль руководителя в балансе между поддержкой и автономией. Это означает, что руководители должны обеспечивать членов команды всей необходимой поддержкой, но в то же время должны давать достаточную степень свободы для принятия решений и выполнения своей работы. То есть доверять их способностям и компетенциям, а также поддерживать их инициативу (рис. 3).



**Рис. 4.** Использование игр (геймификации), как эффективный способ мотивации проектных команд

*Примечание: разработано авторами*

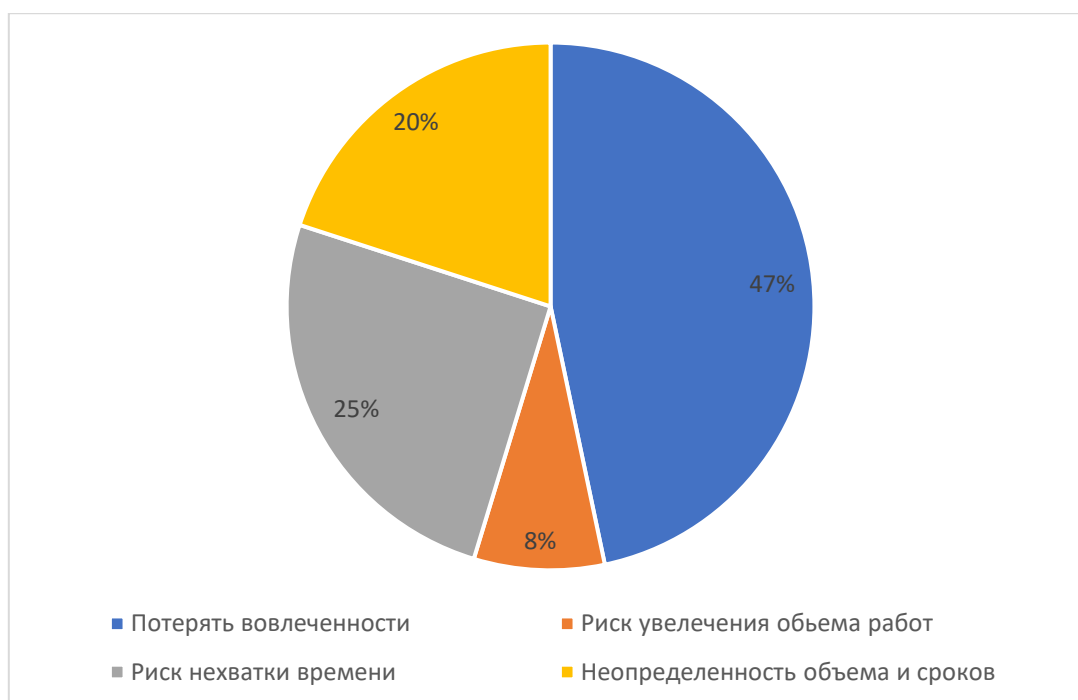
60% респондентов полностью поддерживают использование игр (геймификацию) в системе мотивации проектной команды (рис. 4).



**Рис. 5.** Выбор приоритетной методологии управления проектами командами

*Примечание: разработано авторами*

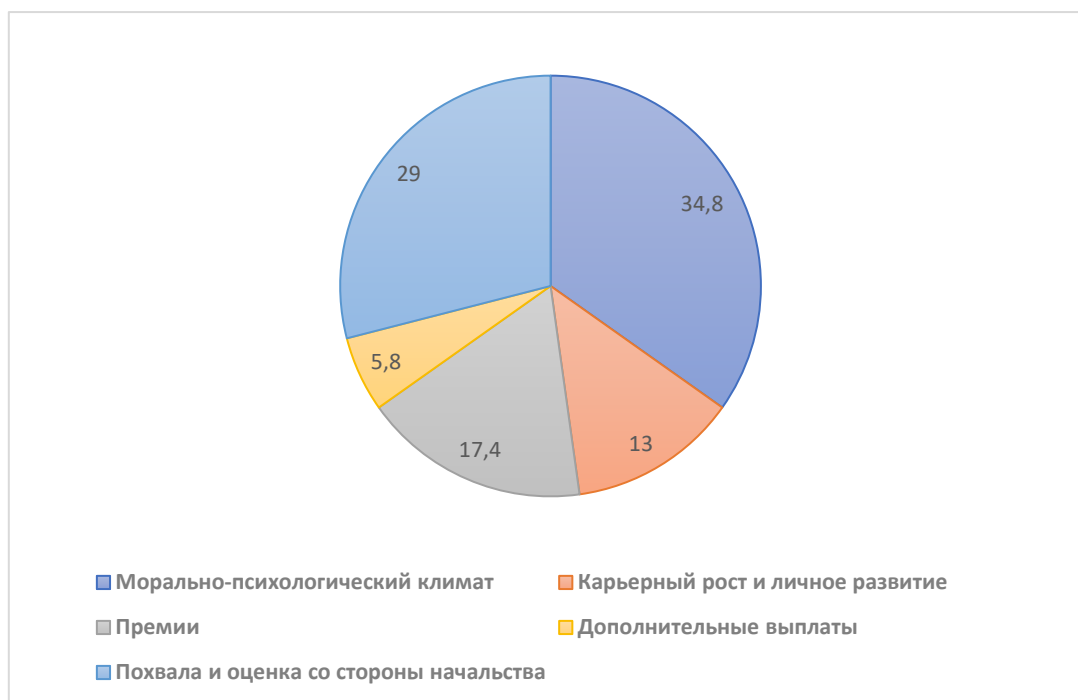
28,3% считают приоритетной методологией в управлении проектами – смешанный подход. Но также 17% не знают о существовании методологии, что является проблемой (рис. 5).



**Рис. 6.** Возникновение рисков на этапе инициирования проекта

*Примечание: разработано авторами*

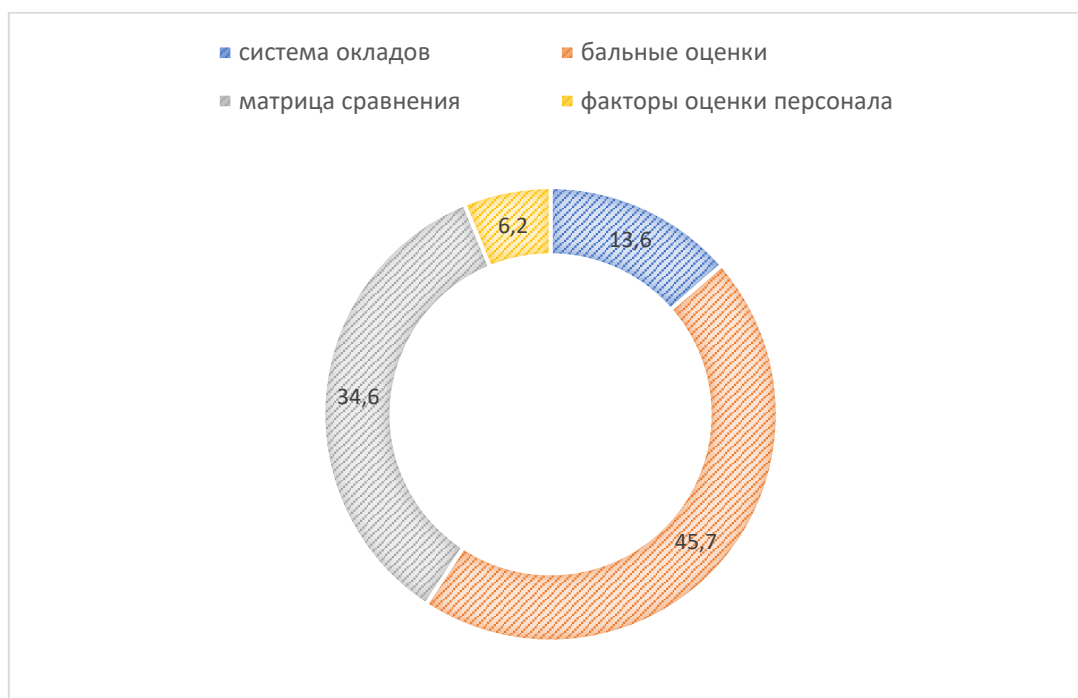
Вопрос направлен на определение понимания рисков у участников команды, потому что знание о потенциальных рисках помогает к ним готовиться, а также предотвратить. Следовательно, 47% основным риском считают потерю эмоциональной вовлеченности персонала к проекту (рис. 6).



**Рис. 7.** Наиболее ценное со стороны руководства для эффективной организации проектной деятельности

*Примечание: разработано авторами*

68,6% считают благоприятный морально-психологический климат в организации более ценным со стороны руководства. Это означает, что для большинства важны комфортные условия труда, поддержка и понимание со стороны руководства. Но стоит отметить, что также для 29% очень важна похвала со стороны руководства (рис. 7).



**Рис. 8.** Наиболее эффективный процесс мотивации и стимулирования проектного персонала

*Примечание: разработано авторами*

45,7 и 34,6% считают балльную оценку и матрицу сравнения наиболее эффективными. Это очевидно, потому что эти методы являются простыми и понятными. А также они более объективны, чем другие, так как они показывают числовые показатели, которые возможно проанализировать (рис. 8).

Таким образом, в ходе проведенного исследования были проанализированы теоретические аспекты системы мотивации проектного персонала. Также было проведено исследование относительно отношения проектного персонала к тем или иным методам мотивации.

В ходе данного исследования можно сделать следующие выводы:

- возраст большинства участников 18-25 лет (около 58%) и имеют уровень образования бакалавриат, специалитет 65,7%;
- основным фактором работы в проектной команде является внутренняя мотивация (42,9% считают неденежную мотивацию эффективной);
- 60% респондентов полностью поддерживают использование игр (геймификацию) в системе мотивации проектной команды;
- основным риском считают потерю эмоциональной вовлеченности персонала к проекту;
- большинство считают благоприятный морально-психологический климат в организации более ценным со стороны руководства.

Исследователи отмечают следующие данные о мотивации и вовлеченности сотрудников:

- 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% [6].

Важным является формирование и поддержание у членов команды проекта мотивации на высоком уровне. На протяжении реализации всех этапов, от начала до окончания, руководитель должен понимать, что в рамках применения мероприятий мотивационного плана очень важно соблюдать индивидуальный подход. Благодаря пониманию факторов мотивации для каждого конкретного члена команды, менеджер сможет сформировать из разрозненных личностей единую команду.

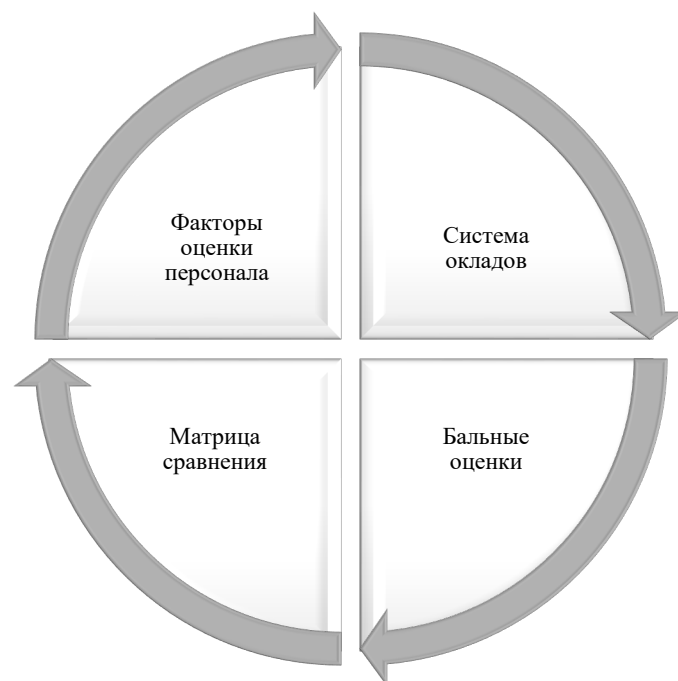
При этом будет прослеживаться взаимосвязь с окружающей средой, с целями, стоящими перед командой, с обязанностями, возложенными на каждого ее члена, с выданными заданиями. Все это будет способствовать росту личной мотивации.

На основании анализа потребностей персонала руководитель проекта определит те аспекты, которые важны каждому отдельно взятому члену команды и команде в целом.

Руководитель проекта должен сконцентрировать усилия на мотивации членов своей команды, устраняя возникающие преграды и обеспечивая возможность достижения цели.

Прежде чем составить процессную модель формирования и внедрения системы мотивации проектного персонала, приведем основные методы мотивационной системы, для этого целесообразно сформировать следующую схему (рис. 9).





**Рис. 9.** Процессы мотивации проектного персонала [2]

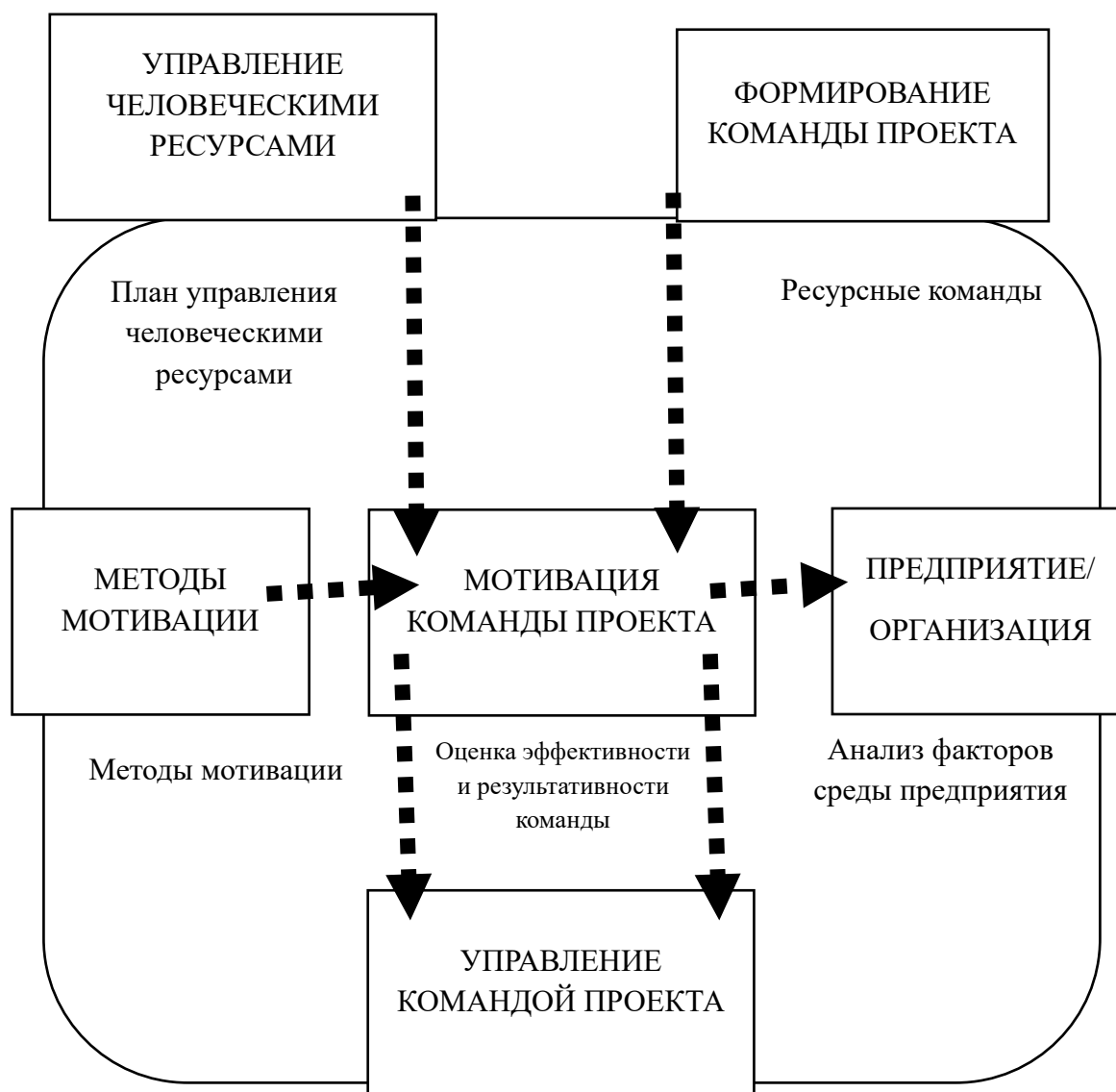
Далее рассмотрим данные процессы подробнее и определим специфику и возможность их применения:

- 1) Система окладов. Открытый вопрос справедливости вознаграждения.
- 2) Бальные оценки. Участникам присваивается определённое количество баллов за выполнение неких задач.
- 3) Матрица сравнения.
- 4) Факторы оценки персонала. Выбор факторов может изменяться в зависимости от целей, которые стоят перед исполнителями проекта и организацией в целом [2].

Матрица сравнения вызывает особый интерес исследователей, поскольку «выбор факторов, периодичность расчётов и регламент формирования матриц может изменяться в зависимости от целей, которые стоят перед исполнителями проекта и организацией в целом» – это позволяет разрабатывать ее под конкретную проектную команду.

Далее схематично изобразим процесс мотивации команды проекта (рис. 10).

## СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА



**Рис. 10.** Модель мотивации проектного персонала и ее место в системе управления проектом [7,8]

В представленной выше процессной модели обозначено место мотивации команды в блоке управления человеческими ресурсами проекта.

Развитие команды следует осуществлять по разным направлениям и с применением различных способов. Иногда хорошо помогает совместный отдых или тренинг командообразования.

Разработаем этапы внедрения системы мотивации проектного персонала на предприятии (рис. 11).



**Рис. 11.** Этапы формирования системы мотивации проектного персонала в организации [9]

Внедрение предлагаемых этапов требует дополнительных усилий: регламентации новых инструментов формирования мотивационных программ; адаптации новой системы мотивации; оценки эффективности разработанной системы мотивации.

На этапе регламентации новые инструменты должны закрепить во внутреннем нормативном документе (документах), а также разработать положения и инструкции по их применению. Внедрение системы мотивации производится либо сразу, или же переходить на новую систему можно постепенно. При постепенном переходе необходимо время для того, чтобы адаптироваться к новой системе. Как правило, такой переход занимает несколько месяцев. В основном изменения затрагивают материальную часть мотивационной программы.

Следующим этапом будет уточнение аспектов мотивации персонала всех этапов реализации проекта (табл. 2).

**Мотивация персонала всех этапов реализации проекта [5]**

<b>Стадия проекта</b>	<b>Цель мотивации</b>	<b>Тип и ресурс мотивации</b>	<b>Риски</b>	<b>Минимизация рисков</b>
Инициирование	Создать атмосферу успеха проекта и стимулировать энтузиазм команды.	Неденежное вознаграждение при достижении целей этапа проекта. Тимбилдинг.	Потеря интереса сотрудников к проекту на начальном этапе Неправильная постановка исходных целей и задач системы мотивации проекта	Руководитель должен убедить персонал в целесообразности и эффективности данного проекта важно донести систему бонусов проекта до заинтересованных сторон
Планирование	Формализовать индивидуальные выгоды, которые получают участники в случае успешной реализации проекта.	Денежное вознаграждение: обеспечение соответствия вознаграждения результатам деятельности.	Риск повышенной конкуренции, что может привести к конфликтам внутри команды Несоблюдение сроков и нарушение коммуникации между сотрудниками.	Сплочение коллектива путем организации совместной работы и недопущении выделения того или иного участника.
Выполнение	Достичь целей проекта в установленные сроки. Поддерживать эмоциональную вовлеченность команды.	Неденежное вознаграждение: поддержание атмосферы успешности проекта и содействие командному духу (информирование участников о ходе проекта, обсуждение достижений, использование эффективных методов решения проблем, коллективное решение).	Потеря эмоциональной вовлеченности персонала к проекту. Риск снижения производительности. Риск нехватки времени, также известный как риск отставания от графика проекта, возникает, когда выполнение тех или иных задач по проекту занимает больше времени, чем ожидалось	Поддержка со стороны руководителя энтузиазма и личных инициатив персонала.
Мониторинг и контроль	Обеспечить своевременное достижение целей проекта, в том числе на промежуточных этапах.	Денежное вознаграждение: в случае достижения контрольных точек проекта.	Недовольство результатами Риск, связанный с чрезмерными затратами, возникает, когда происходит перерасход средств.	Необходимость постоянного мониторинга хода выполнения проекта.

Стадия проекта	Цель мотивации	Тип и ресурс мотивации	Риски	Минимизация рисков
Закрытие	Достигать целей проекта, соблюдать сроки и устранять претензии по проекту.	Денежное вознаграждение: на основании официальных данных о реализации и закрытии проекта (закрытие, актов, договоров, и т.п.).	Риск несоответствие запланированного с итоговым. Отсутствие ясности может выражаться в недопонимании среди заинтересованных сторон, неопределённость и объёма или сроков проекта.	Личное присутствие руководства на всех этапах проекта.

Необходимо отметить, что система мотивации, созданная для персонала проектной команды, должна учитывать характер осуществляемой экономической деятельности и при этом быть абсолютно уникальной. На основе данных отраслевых факторов выработано два ключевых направления мотивации персонала.

Первое направление подразумевает создание таких условий труда, которые формируют косвенную мотивацию сотрудников. В частности, к факторам влияния относятся благоприятный климат внутри организации, интересная работа, возможность постоянно совершенствоваться и развиваться, карьерный рост, комфорт на рабочем месте, личностное развитие.

В рамках второго направления выстраивается система стимулов как денежного характера, так и нематериального, которые непосредственно влияют на персонал и его поведение при осуществлении трудовой деятельности.

К числу таких мотиваторов можно отнести похвалу, памятные грамоты, осуществление дополнительных выплат к зарплате, премирование, продвижение по карьерной лестнице, предоставление ДМС как самому работнику, так и членам его семьи и т.д.

Таким образом, можно сделать вывод, что система мотивации команды проекта подразумевает следующее:

- а.) Проведение анализа эффективности с целью оценки деятельности членов команды и изучение факторов влияния работы проектной команды на достижение компанией финансовых результатов.
- б.) Анализ существующих методов мотивации проектной команды для оценки того, как имеющиеся и внедренные мотиваторы влияют на работу персонала и результативность деятельности.
- в.) Разработка методики мотивации с учетом принципов проектного менеджмента.
- г.) Разработка индикаторов эффективности деятельности команды проекта, позволяющих оценить, насколько система мотивации, применяемая в компании, результативна и эффективна.
- д.) Разработка практических мероприятий, направленных на внедрение разработанной системы мотивации.

## Литература

- Лян А.В. Современные требования к системе мотивации проектного персонала // Вестник науки и образования. 2020. №1-1 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-trebovaniya-k-sisteme-motivatsii-proektnogo-personala> (дата обращения: 11.06.2025).
- Величко И.В. Особенности мотивации проектного персонала. Научный аспект. 2023. Т. 3. № 3. С. 331-337

3. Бажова Ю. Мотивация команды проекта. – [Электронный ресурс]. URL: <https://upravlenie-proektami.ru/motivatcia-personala-proekta> (дата обращения 11.04.2025).
4. Дубская, А. С. Разработка системы мотивации для проектных команд / А. С. Дубская // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы: Материалы международной молодежной научно-практической конференции, Белгород, 20–21 апреля 2019 года / отв. ред. В.Ш. Гузаиров, И.В. Савенкова. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2019. – С. 267-270. – EDN ZZFNZG.
5. Макарова, А. А. Мотивация участников проектной команды в строительной отрасли / А. А. Макарова // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: Сборник трудов международной научно-практической конференции, Симферополь, 30 мая 2022 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2022. – С. 414-416. – EDN DSHHWP.
6. Митрофанова, А. Е. Методические подходы к мотивации и стимулированию проектной команды / А. Е. Митрофанова, И. С. Брикошина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 4. – С. 54-61. – DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-54-61. – EDN WCZYSB.
7. Чуланова, О. Л. Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well-being / О. Л. Чуланова // Вестник Евразийской науки. — 2019. — Т 11. — №2. — URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN219.pdf> (дата обращения: 11.04.2025).
8. Султанов И.А. Динамика развития проектной команды URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/razvitie-komandy-proekta.html> (дата обращения 11.06. 2025)
9. Концепция формирования soft skills выпускников вузов: монография / Е.С. Богдан, О.Л. Чуланова. – Моск. вузов: ФРА-М, 2023. - 147 с. - (Научная мысль). - DOI 10.12737/1915813.
10. Чуланова О. Л., Данькина М. Е. Интеграция программного продукта Game&Training как технологического тренда в обучение персонала организации в условиях цифровой трансформации // Вестник Сургутского государственного университета. 2021. № 2. С. 79–90. DOI 10.34822/2312-3419-2021-2-79-90.