

УДК
DOI:

Система стимулирования и мотивации персонала в управлении проектами

Юлия В. Шпортько

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, a14022000@mail.ru*

Аннотация. Залог успеха любого проекта – квалифицированная и мотивированная команда участников. Построение действенной системы стимулирования и мотивации одна из сложнейших управленческих задач, стоящих перед руководителем проекта. В статье рассматриваются стимулы, которые руководитель проекта может использовать для мотивации сотрудников проекта. Приведены данные опроса участников проектных команд, которые дают возможность оценить их мотивационные предпочтения, а также факторы, вызывающие наибольшее чувство неудовлетворенности.

Ключевые слова: стимулирование, мотивация, проектная деятельность, материальные и нематериальные стимулы, участники проекта

Для цитирования: Шпортько Ю.В. Система стимулирования и мотивации персонала в управлении проектами // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 3. С. 18–28. DOI:

System of incentives and motivation of personnel in project management

Yuliya V. Shport'ko

*Russian State University for the Humanities,
Moscow, Russia, a14022000@mail.ru*

Abstract. The key to achieving the goal of any project is a qualified and motivated team of participants working on the project. Building an effective incentive and motivation system is one of the most difficult management tasks for a project manager. This article considers incentives that a project manager can use to motivate project staff. The article presents data from a survey of the project team members, which make it possible to assess their motivational preferences, as well as factors causing the greatest feeling of dissatisfaction.

© Шпортько Ю.В., 2021

Keywords: incentives, motivation, project activities, material and non-material incentives, project participants

For citation: Shport'ko, Yu.V. (2021), "System of incentives and motivation of personnel in project management", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 18–28, DOI:

В любом проекте, в какой бы отрасли деятельности он не реализовывался, залогом успеха является слаженная и эффективная работа команды. Квалифицированные и настроенные на результат менеджеры и исполнители – гарантия достижения цели. Соответственно, основная проблема, стоящая перед руководителем и куратором проекта – набор квалифицированной команды и выбор правильной мотивационной политики. Мотивация должна быть тщательно продумана и выстроена в логичную систему. Система стимулов, которые может предложить руководитель проекта, зависит от множества факторов, величина материальных стимулов ограничена бюджетом проекта, система нематериальных стимулов связана с особенностями организации, в рамках которой реализуется проект, уровнем задач, поставленных перед командой, индивидуальными особенностями ее членов [Артемов и др. 2001; Артемов и др. 2007]. Рассмотрим подробнее.

Уровень оплаты труда – важный стимул. В 2018 г. компания Hays провела исследование, в котором участвовали более 3 тыс. респондентов, и 93% опрошенных назвали достойное денежное вознаграждение определяющим мотивирующим фактором¹. Однако величина оплаты труда сама по себе не является стимулом к эффективной работе, скорее это стимул включиться в проект, работать в нем, но не обязательно работать интенсивно. С другой стороны, если оплата труда ниже среднерыночной, это важнейший демотивирующий фактор, препятствующий включению в проект.

Материальные стимулы остаются решающими при выборе места работы, так как даже до начала пандемии, в январе 2020 г., по исследованиям сервиса «Работа.ру», в котором приняли участия 3000 респондентов из числа экономически активного населения

¹Исследование мотивации и удовлетворенности работой профессионалов России // Компания Hays [Электронный ресурс]. URL: <http://vneftegaz.ru/content/wp-content/uploads/2018/05/Hays-Motivation-Guide-2018.pdf> (дата обращения 7 июня 2021).

России², большинство россиян оценивают свои доходы как низкие (56%), т. е. они могут купить только самое необходимое, а 42% полагали, что их доходы относятся к среднему уровню (им приходится ограничивать себя в крупных покупках). Респонденты недовольные уровнем своей заработной платы составляли 81%. В результате пандемии и карантинных мер, доходы населения России еще снизились, поэтому вопрос достойной оплаты на сегодняшний день остается актуальным.

Квалификационный уровень специалистов, которые могут быть вовлечены в проект, зависит от величины оплаты труда, если уровень предложенной заработной платы ниже среднерыночных показателей, то собрать команду, обладающую нужными компетенциями, вероятнее всего, не удастся.

Важнейшим материальным стимулом, влияющим на эффективность работы команды, являются премии и бонусы. Их можно разделить на две части: премии (бонусы), выплачиваемые по итогам проекта и выплаты, зависящие от успехов в процессе проекта. Основное отличие участия в проекте от работы в функциональном подразделении в том, что проект конечен и материальные вознаграждения большей частью увязаны с его результатами, что закономерно, в исследовании компании Naus 66% респондентов отметили именно бонусы за достижение поставленных целей, как наиболее важный мотивирующий фактор. Премии, которые выплачиваются в процессе реализации проекта, необходимы, если срок исполнения проекта превышает полгода и возможно разделение на этапы.

Премияльный фонд может иметь несколько источников образования, например:

- 1) фонд итогового вознаграждения заложен в бюджет проекта изначально;
- 2) бонусы определяются как часть прибыли от проекта, если проект нацелен на получение прибыли, а не преследует достижение других целей за счет выделенного бюджета;
- 3) премияльный фонд создается за счет экономии выделенных на проект средств (экономии бюджета);
- 4) в проект заложены средства на возможные риски и непредвиденные затраты, которые в случае неиспользования переходят в премияльный фонд;
- 5) другие.

²81% россиян недовольны своей зарплатой // Исследование портала Работа.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://prosto.rabota.ru/post/rossiyane-nedovolny-zarplatoy/> (дата обращения 7 июня 2021).

Для достижения стимулирующего эффекта механизм премирования должен отвечать следующим требованиям:

- условия получения бонуса и его размер должны быть заранее известны участникам проекта, причем они должны быть понятны и прозрачны,
- должна выделяться индивидуальная премия, завязанная на личный вклад каждого сотрудника, и коллективная, которая зависит от результата командной работы,
- величина бонуса должна быть значимой для участников,
- участники команды не должны сомневаться в получении премии при достижении определенного результата, желательно, наличия документа, содержащего условия премирования.

При правильной организации системы премирования, она является действенным инструментом стимулирования, но величина премий ограничено бюджетом проекта, далеко не всегда руководитель располагает достаточными финансовыми средствами. Кроме того, материальных стимулов при всей универсальности их влияния на сотрудников может быть недостаточно для успеха. Достойная заработная плата и ожидаемый бонус часто обеспечивают скрупулёзное выполнение обязанностей, соблюдение сроков, но не энтузиазм и креативность сотрудников. Участники проекта готовы работать и выполнять поставленные перед ними задачи от и до, но не готовы вкладывать в дело душу, болеть за него, поэтому система мотивации не должна строиться только на материальных стимулах.

Влияние нематериальных стимулов на сотрудников значительно более индивидуально и неоднозначно, руководитель проекта должен учитывать личные потребности и мотивы участников.

Для того чтобы все сотрудники были вовлечены в процесс, нужно, чтобы они видели цель проекта, понимали свое место в нем, как их личные усилия отражаются на общем результате, для этого проводятся собрания и совещания участников проекта, где озвучиваются общие цели и текущие задачи, достигнутые результаты [Архипова, Седова 2003]. Команда стремится выполнить работу как можно лучше, если каждый участник верит, что реализация проекта поможет ему в достижении его личных целей, из них складываются мотивирующие факторы, их много, рассмотрим основные.

Многие специалисты, приходя в проект, рассчитывают на возможность получения нового опыта, совершенствование умений и навыков. По результатам опросов более 60% респондентов отмечают, что профессиональное развитие является для них одним из наиболее важных мотивов. В связи с чем, построение системы стимулирования команды проекта зависит от предыдущего опыта участников, если в команду вовлечены участники, ранее не работав-

шие в проектах такой направленности или имеющие малый опыт, их потребность в совершенствовании навыков удовлетворяется полностью. Высококвалифицированные, опытные сотрудники должны видеть в проекте что-то новое для себя, и руководитель проекта должен обозначить для них перспективу, это может быть новый подход к управлению командой, эффективная организация труда, использование новейших технологий [Архипова, Абаев 2016].

Стремление получить знания и новый опыт тесно связано с возможностью построения карьеры, большинство респондентов, называя профессиональный рост важнейшим мотивом, предполагают, что в дальнейшем они смогут получить более высокую должность, статус в проекте или, зарекомендовав себя как высококлассного специалиста, гарантировать постоянную занятость и стабильный доход [Шпортько 2021]. Карьерный рост и гарантия занятости важный стимул, который руководитель часто не может предоставить в рамках проекта, но может дать возможности для их дальнейшей реализации.

Возможность выполнять разные и интересные задачи так же является действенным стимулом для работников (входит в тройку лидеров по значимости нематериальных стимулов). Удовлетворение этой потребности напрямую связано с возможностью участника принимать решения, выбирать методы и инструменты решения задач. От руководства проекта требуется предоставить возможность участникам проявить инициативу, избежать излишнего авторитаризма.

Важным и достаточно сложным для руководителя проекта является мотив ответственности участника за результат, каждый должен ощущать необходимость своей работы, ее важность для команды. Желание не подвести товарищей, не свести на нет их усилия, потерей своего участка работы, заставляет каждого члена команды прикладывать максимально возможные усилия. Этот наиболее важный мотив для реализации проекта, его использование целиком зависит от руководителя, от его умения создать правильную атмосферу, взаимодействие и взаимную ответственность в коллективе. Отсутствие мониторинга достижений каждого участника создает у персонала ощущение неважности их вклада и приводит к снижению интереса к выполнению заданий, руководитель проекта должен построить четкую систему отслеживания, анализа и признания результатов каждого этапа [Архипова, Кульба, Кононов 2011].

Личность руководителя, его стиль, умение организовывать взаимодействие и умение видеть достижения каждого работника, его компетентность так же значимый стимул для сотрудников. Команда должна верить лидеру, понимать, что каждый участник,

внеся свой вклад в общий результат, получит признание своих заслуг и оговоренные бонусы. Если для руководителя проект – это стартовая площадка для дальнейшего продвижения и общий результат работы будет использован как трамплин для одного, такой подход демотивирует других участников, отрицательно отразится на всей проектной деятельности в компании. Личность руководителя и компетентность управленцев, по исследованию компании Haус является определяющим мотивом для 60% респондентов.

Корпоративные мероприятия по оценкам опроса Haус не имеют значительного мотивационного эффекта, их важность отметило только 14% респондентов, но при этом 40% отмечают значимость дружелюбного коллектива и открытой корпоративной культуры. Для персонала проекта в процессе создания команды необходимо личное общение, которое осуществляется не только на совещаниях и при обсуждении рабочих проблем, но и в неформальной обстановке, оно помогает почувствовать друг друга, ощутить общность интересов и целей. Поэтому корпоративные мероприятия нужны, но они должны не только вносить возможность отвлечься и переключить внимание, но и иметь четкую направленность на создание команды.

Вопросы стимулирования команды проекта были рассмотрены при опросе, в котором участвовали более 90 человек, представители пяти организаций, использующих проектную структуру управления.

Участники опроса готовы частично пожертвовать оплатой труда (табл. 1), ради возможности поучаствовать в интересном для них проекте.

Таблица 1

Доля оплаты труда, от которой готовы отказаться
респонденты для того чтобы участвовать в интересном проекте

<i>Вопрос:</i> если проект перспективен и интересен для Вас, откроет перед Вами новые возможности, но ожидается, что оплата труда в нем будет ниже обычной для Вас, какой долей оплаты Вы согласитесь пожертвовать:	Доля респондентов, выбравших такой ответ, %
5%	17
10%	25
15%	42
20%	14
25%	–
я откажусь от такого проекта	2

Большая часть опрошенных готовы поступиться 10–15% своего заработка, если проект откроет перед ними новые перспективы, даст возможность получить знания, решать интересные задачи. Ответы показывают, что высокое материальное вознаграждение не является единственным определяющим мотивом, но материальное положение участников не позволит им отказаться от большей части заработка, что подтверждают и данные в табл. 2.

Таблица 2

Наиболее важные стимулы для участников проекта

<i>Вопрос:</i> что для Вас наиболее важно, когда вы приступаете к работе в проекте? (требовалось оценить по 10-тибалльной шкале)	Минимальная оценка	Максимальная оценка	Средний балл по всем ответам
Возможность получить высокое денежное вознаграждение	7	10	9
Возможность получить новые знания и опыт	6	10	9
Возможность решать новые и интересные задачи, выполнять новые функции	8	10	8,7
Возможность по итогам текущего проекта претендовать на более высокую должность или более высокий статус в следующем проекте	5	10	8,5
Возможность повысить свой личный рейтинг (быть на хорошем счету), если данный проект завершится удачно	3	10	7,75
Возможность поработать в команде, завести новые связи	1	10	6,25

В таблице перечислены стимулы по мере их значимости для респондентов, наиболее важными (9 баллов из 10) участники назвали материальное вознаграждение и возможность получить новые знания и опыт, как уже говорилось ранее, последний стимул очень универсален, он отвечает практически всем мотивам, так как более квалифицированный и опытный специалист может рассчитывать на более высокий заработок и более высокий статус, значительно быстрее и легче найдет работу, кроме того, возможность учиться – это возможность получить удовлетворение от ощущения личного роста. Следующим по важности пунктом названа возможность

проявить себя в решении новых задач, выполнении новых функций, при опросе этот стимул получил меньше высших оценок, чем первые два, но никто из респондентов не оценил его меньше 8 баллов, что говорит о важности управления содержанием работы для руководителя проекта. Наименьший интерес у опрошенных вызвала возможность поработать в команде, завести новые связи, именно этот стимул получил наибольший разброс мнений о важности от 1 балла до 10, часть респондентов считают такую возможность значимой для себя, для других это не имеет значения.

Демотивирующие факторы имеют не меньшее значение для построения системы стимулирования и мотивации, их рейтинг по опросу приведен в табл. 3.

Таблица 3

Демотивирующие факторы для участников проекта

Вопрос: что в большей мере вызывает у Вас чувства неудовлетворенности, когда Вы работаете в проекте? (требовалось оценить по 10-тибалльной шкале)	Минимальная оценка	Максимальная оценка	Средний балл по всем ответам
Неумение руководителя организовать работу	8	10	9,4
Недостаточная оплата	7	10	9,3
Неуважение со стороны руководства	5	10	8,8
Неэффективная работа других участников проекта	7	10	8,4
Отсутствие четкой системы критериев для оценки вклада сотрудников	5	10	8,1
Отсутствие командного духа	1	10	7,1

Распределение факторов в табл. 3 подчеркивает важность роли руководителя для успеха проекта. Некомпетентность, неумение руководителя организовать работу развалит проект даже быстрее, чем плохое финансирование. Личность руководителя, его организаторские способности, отношение к подчиненным является важнейшим стимулом для большинства участников.

Недостаточная оплата, как фактор неудовлетворенности, набирает больше баллов, чем как стимул к работе (9,3 балла против 9 баллов). Практически равное неприятие у респондентов вызывает

ситуация, когда другие участники проекта работают неэффективно и нет четкой системы критериев для оценки вклада сотрудников, соответственно, постулаты теории справедливости Адамса [Архипова, Седова 2016, с. 179] актуальны и их следует учитывать при построении системы стимулирования и мотивации.

Наиболее неоднозначные ответы относятся к фактору отсутствия командного духа, вновь, как и в табл. 2, для части респондентов стимул важен, для другой не имеет значения. Такое распределение мнений говорит о том, что не в каждом проекте руководителям удается создать атмосферу взаимной ответственности и взаимопомощи, многие участники проектов просто не видят ее в работе.

Анализ результатов исследований мотивации участников проектов позволяет сделать следующие выводы:

- 1) материальные стимулы при построении системы стимулирования и мотивации команды проекта играют первостепенное значение. Система материального стимулирования работает, только при наличии четких критериев оценки вклада работников, в противном случае она скорее вызывает чувство неудовлетворения;
- 2) наиболее важными нематериальными стимулами являются: возможность обучаться, приобретать новые знания и опыт во время работы над проектом, возможность выполнять новые функции и интересные задачи, большое значение имеет умение руководителя организовать работу и его квалификация;
- 3) наиболее неоднозначно участники опроса отнеслись к оценке важности командной работы, что, возможно, указывает на отсутствие позитивного опыта такой работы.

Литература

- Артемов и др. 2001 – *Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Овчинникова Н.В., Ермакова И.Н.* Кадровый менеджмент: Практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб. М.: Приор, 2001. 458 с.
- Артемов и др. 2007 – *Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Овчинникова Н.В., Ермакова И.Н.* Теория и практика работы с кадрами: Учеб. пособие. М.: РГТУ, 2007. 788 с.
- Архипова, Абаев 2016 – *Архипова Н.И., Абаев А.Л.* Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации // Вестник РГТУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. № 3 (5). С. 65–75.
- Архипова, Кульба, Кононов 2011 – *Архипова Н.И., Кульба В.В., Кононов Д.А.* Сценарное исследование социально-экономических систем: синтез оптимальных сценариев // Вестник РГТУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2011. № 4 (66). С. 58–85.

- Архипова, Седова 2003 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Менеджмент: Учебно-методический модуль. Т. 2 (Управление персоналом). М.: Изд-во Ипполитова, 2003. 360 с.
- Архипова, Седова 2016 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Управление персоналом организации. М.: Проспект, 2016. 224 с.
- Шпортько 2021 – *Шпортько Ю.В.* Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала // Актуальные проблемы управления 2021: Всерос. науч. конф. Москва, 2021 г.: Сб. статей / Отв. ред. Н.И. Архипова. М.: РГГУ, 2021. С. 104–110. (VIII Сперанские чтения)

References

- Arkhipova, N. and Abaev, A. (2016), “Internal marketing as an effective tool for personnel management in the organization”, *RSUH/RGGU Bulletin, “Economics. Management. Law” Series*, no. 4 (66), pp. 65–75.
- Arkhipova, N.I., Kul’ba, V.V. and Kononov, D.A. (2011), “Scenario research of social and economic systems: synthesis of optimum scenarios”, *RGGU BULLETIN, Scientific journal, Management Series*, № 3 (5), pp. 58–85.
- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2003), *Menedzhment, Uchebno-metodicheskii modul’*, [Management, Educational-methodical module], vol. 2 (Personnel Management), Izdatel’sтво Ippolitova, Moscow, Russia
- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2016), *Upravlenie personalom organizatsii* [Organization personnel management], Prospekt, Moscow, Russia.
- Artemov, O.Yu., Arkhipova, N.I., Ovchinnikova, N.V. and Yermakova, I.N. (2001) *Kadrovyyi menedzhment, Prakticheskoe rukovodstvo dlya rukovoditelei i spetsialistov kadrovyykh sluzhb* [Theory and practice of working with personnel, A Practical Guide for Managers and HR Specialists], Prior, Moscow, Russia.
- Artemov, O.Yu., Arkhipova, N.I., Ovchinnikova, N.V. and Yermakova I.N. (2007), *Teoriya i praktika raboty s kadrami* [Theory and practice of working with personnel], Study guide, RGGU, Moscow, Russia.
- Shport’ko, Yu.V. (2021), “Theoretical foundations of staff motivation and incentives”, *Aktual’nye problemy upravleniya, Vserossiiskaya nauchnaya konferentsiya, Moskva 2021, Sbornik statei* [Current issues of management, Proc. of the VIII Sперanskii All-Russian scientific conference, 2021, Coll. of articles. Ed. N.I. Arkhipova.], RGGU, Moscow, Russia, pp. 104–110.

Информация об авторе

Юлия В. Шпортько, кандидат географических наук, доцент, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; a14022000@mail.ru

Information about the author

Yuliya V. Shport'ko, Cand. of Sci. (Geography), associate professor, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; a14022000@mail.ru