



СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И МОТИВАЦИЯ КОМАНДЫ В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

*Мансурова Севара Мансуровна –
Руководитель отдела HR,
Банковско-финансовая академия
Республики Узбекистан*

Аннотация: В данной статье произведен сопоставимый анализ стилей управления командной работой, а также рассмотрена и система мотивации для повышения эффективности работы команды в реализации проектов или поставленных задач. Кроме того, представлен опыт управления мировых компаний -лидеров, у которых присутствуют ключевые инструменты, которые в той или иной степени были рассмотрены.

Ключевые слова: управления, стиль, мотивация, оценка, сравнения результатов, международный опыт.

ВВЕДЕНИЕ

Проекты — это основа современного бизнеса и инноваций. Они позволяют решать сложные задачи, создавать новые продукты и услуги, адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и конкуренции. Однако, чтобы проект был успешным, необходимо не только хорошо спланировать его цели, сроки, бюджет и риски, но и эффективно управлять и мотивировать команду, которая его реализует.

Команда проекта — это группа людей, объединенных общей целью и работающих в сотрудничестве для достижения общего результата. Команда может состоять из сотрудников разных уровней квалификации, опыта, культуры и мотивации.

Успех проекта во многом зависит от эффективности управления командой. Исследования показывают, что хорошо управляемые команды демонстрируют высокую производительность, качество работы, удовлетворенность и лояльность. Наоборот, плохое управление командой может привести к низкой мотивации, конфликтам, отсутствию доверия, потере времени и ресурсов, а в худшем случае — к провалу проекта.

В этой статье мы рассмотрим, какие факторы влияют на мотивацию и управление проектными командами, какие существуют подходы и технологии



для повышения их эффективности, и какие примеры успешного управления командами можно найти в международном опыте.

Изученность темы

Тема мотивации и управления проектными командами является актуальной и востребованной в современном мире. Она изучается различными науками, такими как психология, социология, экономика, управление и другие. Существует множество теорий, моделей, методов и инструментов, которые помогают понять, как формируется и поддерживается мотивация в командах, какие факторы влияют на ее уровень и направленность, какие стили и стратегии управления командами существуют, какие преимущества и недостатки они имеют, какие технологии и системы управления проектами используются в разных сферах и отраслях, какие проблемы и риски возникают при управлении командами и как их решать.

Немаловажный вклад в теорию управления внесли Маркова А.К. и Матюшкин А.М. В частности, мотивацию они в своей работе (2007), описывают так, мотивация — это психологический процесс, который активизирует, направляет и поддерживает поведение человека в достижении определенных целей. Мотивация - это ключевой фактор в достижении успеха в командной деятельности [3]. Она влияет на то, как люди воспринимают свою работу, какие цели они ставят перед собой и как они мобилизуют свои усилия для достижения этих целей. Мотивация может быть внутренней (связанной с личными ценностями и стремлениями) или внешней (связанной с внешними стимулами, такими как награды или поощрения). Они описали мотивацию как психологический процесс, который активизирует, направляет и поддерживает поведение человека в достижении определённых целей. Это понятие играет важную роль в управлении командами и влияет на то, как люди воспринимают свою работу и какие усилия они прилагают для достижения поставленных перед собой задач.

Горбунова Е.В., & Кузнецова О.В. (2019) в своей работе подошли к определению мотивации и управлению командной работы в проектах с позиции современных теорий мотивации, основанных на концепции саморегуляции. Авторы рассматривают мотивацию как динамический процесс, включающий целеполагание, планирование, самоконтроль и самооценку [3]. Авторы также анализируют различные факторы, влияющие на мотивацию командных участников, такие как личностные характеристики, внешняя среда, взаимодействие в команде и характер проекта. Авторы



предлагают модель регулирования командной работы в проектах, основанную на принципах согласования целей, обратной связи, самооценки и саморегуляции, что является ценной для успешного реализации проектов в современных условиях.

Однако, несмотря на обширность и разнообразие исследований по теме, нет единого и окончательного ответа на вопрос, как эффективно управлять проектными командами. Каждый проект имеет свои особенности, цели, задачи, ресурсы, ограничения и риски. Каждая команда имеет свой состав, структуру, культуру, динамику и климат. Каждый менеджер имеет свой стиль, опыт, компетенции и личностные характеристики. Поэтому, для успешного управления командами необходимо учитывать все эти факторы и адаптировать свои подходы и технологии к конкретной ситуации и контексту.

Цели исследования. Целью данного исследования служит изучения научно-практических методов мотивации и управления командой проекта. В целях определения условий, способствующих повышению эффективности деятельности, было проведено исследование факторов, влияющих на устойчивое развитие медицинской организации.

Методы исследования. В исследовании использовались методы эмпирического и теоретического познания, методы системного анализа, экономический метод и др.

Анализ и результаты

Для анализа темы важно исследовать ключевые факторы, подходы и технологии для повышения успеха работ членов команд по реализации проекта на базе мирового передового опыта.

В мировой практике в стиле управления проектными командами используются 3 основные стили управления: авторитарный, демократический и либеральный.

Нами проведенные исследования показали, что у каждого стиля управления есть свои специфические черты, преимущества, недостатки, возможности использования и опыт их эффективного использования, что можно видеть в содержании нижеприведенной таблице.



1-таблица

**Сравнительные характеристики стилей управления
в международной практике**

Критерий	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Основные черты	Единоначалие, жесткий контроль, отсутствие обратной связи, наказания и поощрения	Совместное принятие решений, высокий уровень доверия, поддержка и мотивация	Самостоятельность сотрудников, отсутствие жесткого контроля, свобода в принятии решений
Преимущества	Быстрое принятие решений, четкое распределение ролей, высокая исполнительность	Повышает мотивацию и инициативность, улучшает психологический климат	Высокая мотивация, креативность, нестандартный подход
Недостатки	Отсутствие мотивации, высокие риски ошибок, текучесть кадров	Затяжные процессы принятия решений, неэффективен в кризисных ситуациях	Риск потери фокуса, зависит от самомотивации сотрудников
Когда применять	На этапе становления компании, в кризисных условиях, с небольшими группами исполнителей	При разработке стратегии, в креативных проектах, с опытными сотрудниками	С опытными и самостоятельными сотрудниками, в творческих проектах
Мировая практика использования	Генри Форд, Илон Маск, Джефф Безос, Стив Джобс и другие	Джон Сколли - бывший ген.директор компании "PepsiCo".	Либеральный стиль управления сопутствует в работе компании «Google».

Выполненная нами систематизация результатов исследования показывает, что каждая стиль управления имеет свои положительные и



отрицательные стороны, и которые служат причиной выбора того или иного стиля управления.

Демократический стиль управления преимущественно используется при реализации проекта, где предполагается сотрудничество и участие команды в принятии решений. Если рассмотреть её по подробнее, то можно сделать следующие выводы: в этом стиле преобладает совместное принятие решений, т.е. руководитель обсуждает вопросы с сотрудниками и учитывает их мнения. Решения вырабатываются совместно. Руководитель видит в подчиненных, заинтересованных в результате коллег, а не просто исполнителей. Подчиненные мотивируются через доверие, уважение и возможность влиять на процессы. Их мнение учитывается, а трудолюбие и креативность мотивируется. Атмосфера доверия и взаимоуважения. Решения принимаются с учетом разнообразных точек зрения. Но вместе с этим, имеются такие недостатки, как обсуждения могут занять много времени и трудность принятия единого решения членами команды при плюрализме мнений по отношению к рассматриваемому вопросу. Этот стиль управления целесообразно использовать в разработке стратегических, долгосрочных программ.

Авторитарный стиль управления предполагает, что руководитель обладает неограниченной властью и единолично принимает все решения в организации. В этом методе управления можно видеть, что вся власть сосредоточена в руках одного человека. Руководитель постоянно контролирует подчиненных. Мнение сотрудников не учитывается. Методы стимулирования или наказания персонала, разработана с учётом единоначалия. Не тратится время на согласования. Обязанности сотрудников чётко расписанное и каждый член команды знает свои функции, высокая исполнительность сотрудников. К недостаткам следует отнести отсутствие мотивации и инициативы в коллективе. Высокие риски ошибок из-за единоличного принятия решений. Ухудшение социально-психологического климата, текучесть кадров. Присутствует риск организационного коллапса при уходе ключевой фигуры. Такой метод управления желателен при становлении компании, при реализации антикризисного, срочно-актуального проекта. А также в ситуации, когда участники проекта не обладают достаточной квалификацией и опытом.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием четкого контроля и руководства со стороны руководителя. В этом стиле подчиненные имеют большую свободу и независимость в принятии решений и выполнении



задач. Данный стиль управления предоставляет самостоятельность членам команды, каждый из которого располагает четко определёнными целями и функциональными задачами, что позволяет принимать нестандартные и креативные решения. В этом стиле управления руководители проекта доверяют своим членам команды и предоставляют максимальную свободу, т.е. практически отсутствует жёсткий контроль, т.е. присутствуют доверительные взаимоотношения. Следственно, принятие управленческих решений осуществляется всеми членами команды, что повышает ответственность всех членов команды при реализации проекта. Этот стиль управления отлично подходит для реализации проектов с научно-творческим характером. И его большим плюсом служит то, что в этом стиле управления члены команды будут максимально реализовывать свои творческие ресурсы.

Как мы видим, каждый стиль управления имеет свои плюсы и минусы, и выбор зависит от конкретной ситуации в организации. Стиль управления может меняться по мере прохождения командой различных этапов, а также с учётом специфики и предназначения проекта. В различных ситуациях, и этапах реализации проекта возможно сочетание двух и даже трёх стилей управления.

Также важно не забывать, что важным фактором повышения эффективности стилей управления проектной командой служит эффективно налаженная система мотивации.

Эффективная система мотивации - это психологический процесс, который активизирует, направляет и поддерживает поведение человека в достижении определенных целей. Мотивация может быть внутренней или внешней. Внутренняя мотивация - это стремление человека к самореализации, самосовершенствованию, интересу, удовольствию, значимости и другим ценностям, которые он находит в самой деятельности. Внешняя мотивация — это воздействие на человека со стороны окружающей среды, такое как похвала, наказание, деньги, статус, власть и другие стимулы, которые он получает в результате деятельности.

Кроме всего, важно понимать и учитывать индивидуальный психологический аспект каждого члена команды при осуществлении мотивации. Эффективные руководители умеют адаптировать свои подходы к мотивации в зависимости от особенностей каждого члена команды.

Существует множество прогрессивных методов мотивации команды проекта, но мы рассмотрим более известные на мировом уровне методы мотивации.



Методы мотивации команды

Методы геймификации	Методы социального признания	Методы обратной связи	Методы обучения	Методы гибкого управления
использование игровых элементов, таких как баллы, значки и таблицы лидеров, для стимулирования участия и мотивации команды	использование социальных средств, таких как благодарности, лайки и комментарии, для признания достижений и стимулирования мотивации команды	предоставление команде обратной связи по результатам работы и помощь в улучшении производительности	предоставление команде возможности учиться новым навыкам и развиваться в профессиональном плане	использование гибких методов управления проектом, таких как Agile, для повышения мотивации команды

Один из примеров использования методов геймификации для мотивации команды проекта - это использование таблицы лидеров. Таблица лидеров представляет собой список участников команды, отсортированный по количеству баллов, заработанных каждым участником. Участники могут зарабатывать баллы за выполнение задач, участие в обсуждениях, помощь другим участникам и т.д. Таким образом, участники команды могут соревноваться друг с другом за первое место в таблице лидеров, что может стимулировать их участие и мотивацию. Таблица лидеров является практическим эффективным инструментом, генерирующий внутренний ресурс команды проекта.

В командной работе система мотивации будет эффективной если использовать такие инструменты, как признания и награды. При этом важно укрепить цели и ценности проекта, укрепляя наличные и безналичные системы вознаграждения, которые должны быть публично признанными. Важно учитывать то, что эффективность мотивации зависит от правильно установленных соизмерителей с уровнем усилий и результатов работы членов команды.

Рассмотрим международную практику управления проектными работами, например компания Apple является примером успешного авторитарного стиля управления командой. Основатель Стив Джобс был вдохновляющим лидером, который способствовал созданию инновационных продуктов, как iPhone, iPad, Mac и другие¹. Он умело формировал и



развивал талантливую команду, состоящую из специалистов разных областей, таких как дизайн, инженерия, маркетинг и продажи. Он давал своим сотрудникам свободу и ответственность, но вместе с этим, он достаточно авторитарно контролировал их результаты, мотивировал их ставить амбициозные цели и решать сложные проблемы, а также поощрял их креативность. При стиле управления компании Apple, учитывались важные такие аспекты, как:

- формирование высокопроизводительной команды. Это процесс отбора и назначения членов команды, определения их ролей, ответственности и полномочий, создания общей визи и целей проекта, установления правил и норм поведения в команде.

- постоянное развитие команды. Это процесс обучения и тренинга членов команды, повышения их квалификации, компетенций и лидерских качеств, формирования доверия, сотрудничества и взаимопомощи в команде, улучшения коммуникации и обратной связи в команде, стимулирования творчества и инноваций в команде.

- эффективное руководство командой. Это процесс определения и распределения задач и ресурсов между членами команды, контроля и мониторинга хода выполнения проекта, корректировки планов и решений.

Благодаря такому управлению, Apple стала одной из ведущих компаний в сфере технологий и потребительской электроники.

Компания PepsiCo — американская транснациональная корпорация в сфере пищевой промышленности, один из крупнейших в мире производителей безалкогольных напитков и других продуктов питания, под известными и любимыми брендами. Оборот компании стабильно, ежегодно растёт, что является результатом эффективной демократической системы управления. Данная компания организует производство так, как это необходимо, с учётом социально-экономических, нормативных различий стран, где организовано производство. Компания располагает дочерними предприятиями более 90 стран мира. PepsiCo компания сегодня активно использует современные технологии управления, в частности пользуется такими программными продуктами, как SAP ERP HCM, что даёт эффективную, в то же время демократическую почву для максимальной реализации ресурсов членов команды с соответствующей системой мотивации участников проекта.

В целом, важно отметить, что демократический стиль близок к либеральному, но в отличии от него, оно ориентировано больше на



определённых метриках управления. То есть разработаны готовые метрики оценки и поощрения работ сотрудников. Очень эффективно использовать демократический стиль управления в корпоративном управлении. В либеральном стиле, система управления разделена на определённые участки, где соответствующая часть команды прикладывает все усилия и принимает соответствующие управленческие решения самостоятельно для обеспечения работы на высоком уровне.

Tesla - компания, которая достигла впечатляющих результатов благодаря умелому, авторитарному управлению командой. Основатель и генеральный директор Илон Маск является визионером и лидером, который ставит перед своей командой глобальные и смелые цели, такие как развитие электромобилей, возобновляемой энергии, космических полетов и искусственного интеллекта. Маск также стремится создавать команды из самых лучших специалистов в своих областях, которые способны работать под высоким давлением, решать нетривиальные задачи и демонстрировать высокий уровень мотивации и самоорганизации. Кроме того, Маск поощряет культуру непрерывного обучения, обратной связи и инноваций в своих командах, а также дает им доступ к современным технологиям и ресурсам.

Стиль управления компании Amazon призвано как авторитарный, но несмотря на это, он в себе сочетает некоторые элементы демократического и либерального стилей управления. Это компания достигла впечатляющих результатов благодаря делегированию и доверию. Основатель и бывший генеральный директор Джефф Безос разработал принцип “двух пицц”, который означает, что команда проекта должна быть настолько маленькой, чтобы ее можно было накормить двумя пиццами. Такой подход позволяет уменьшить бюрократию, ускорить принятие решений, повысить автономию и ответственность команд, а также способствовать экспериментам и тестированию. Безос также доверяет своим командам и дает им возможность самостоятельно определять свои цели, стратегии и метрики успеха, а также измерять и улучшать свою производительность. Благодаря такому управлению, Amazon стала одной из ведущих компаний в сфере онлайн-торговли и облачных услуг.

Google компания является ярким примером успешного либерального стиля управления командой. Компания известна своей корпоративной культурой, которая поощряет открытость, доверие, эксперименты, обучение и веселье. Google также применяет гибкий (agile) подход к управлению



проектами, который позволяет командам быстро адаптироваться к изменениям и потребностям клиентов, а также генерировать новые идеи и решения[2]. Кроме того, Google использует различные технологии и инструменты для управления командами, такие как Google Workspace, Google Meet, Google Docs, Google Sheets, Google Slides и другие, которые облегчают коммуникацию, совместную работу и координацию в командах.

Использованная литература:

1. Горбунова, Е.В., & Кузнецова, О.В. (2019). Мотивация и регулирование командной работы в проектах. Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология, 12(4), 305-323. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2019.402>

2. Кухновец, П. (2022). Управление командой проекта: стратегии, стили и подводные камни. GanttPRO Project Management Blog. [1](<https://blog.ganttpro.com/ru/upravlenie-komandoj-proekta/>)

3. Макарова, Е.А., & Шевченко, А.В. (2018). Мотивация и управление проектными командами: ключевые факторы успеха. Экономика и управление: проблемы, решения, 10(4), 31-40. <https://elibrary.ru/item.asp?id=32606859>

4. Маркова, А.К., & Матюшкин, А.М. (2007). Психология управления командой. Москва: Смысл.

5. Петров, А.А. (2020). Формирование и развитие команды проекта. Современные технологии управления, 11(2), 1-12. https://doi.org/10.12737/article_5e8c0a0f9c3a95.18328327

6. Управление проектами: лучшие примеры <https://www.kanbanchi.com/ru/blog/upravlenie-proektami-luchshie-primeri>