



УДК 159.99

DOI <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2019.28.20>

Психологические подходы к мотивационным процессам в проектной команде

М. В. Ермолаева, Ж. М. Кокуева

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана, Москва, Россия

Аннотация. Цель работы заключалась в анализе классических и современных теорий мотивации с позиций их значимости для повышения мотивации проектной команды как целостного социального организма. Отмечено, что мотивационные принципы, применимые для создания и развития команды проекта, принципиально отличаются от таковых в организациях с жесткой структурой подчинения. Показано, что успешные руководители проектов «сдвигают» мотивирование членов команды с конечного результата на процесс совместной деятельности, работая над повышением их вовлеченности в работу над проектом, чтобы цели проектной деятельности стали бы собственными целями участников проектной команды; используют для этого систему перспективного целеполагания, а также определение стратегии стимулирования труда с опорой на внутреннюю и автономную мотивацию сотрудников.

Ключевые слова: психологические подходы к мотивации, мотивационные процессы, мотивация проектной команды, методы мотивации, психология командной работы.

Для цитирования: Ермолаева М. В., Кокуева Ж. М. Психологические подходы к мотивационным процессам в проектной команде // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2019. Т. 28. С. 20–34. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2019.28.20>

В современной психологии управления мотивация представлена не просто как необходимое условие, а как движущая сила, способствующая достижению успеха. В современной психологии мотивационные процессы определяют как опредмеченные потребности и желания, которые побуждают и направляют действия человека [Гордеева, 2015]. Масштаб и сила потребностей человека в ходе трудовой деятельности чрезвычайно широки, их сила влияет не только на эффективность труда, но и на восприятие человеком окружающей действительности. Мотивированность на труд предполагает сформированность широкого комплекса характеристик, обеспечивающих процессы постановки целей, реализации намерений, настойчивость, реагирование на трудности, мешающие достижению эффективного результата [Там же]. Мотивация трудовой деятельности помогает переосмыслить свою работу и установить новые смысловые связи там, где они необходимы: в отношении к своему социально-ролевому статусу, к своим должностным обязанностям, руководству, коллегам. Работа, оцененная как привлекательная и интересная, уже не рассматривается как трудная. С другой стороны,

развитая мотивация вдохновляет, вызывает у человека ощущение собственной созидательной активности. Это состояние порождает чувство гордости и за свой труд, и за свое развитие в труде. Высокая значимость выполняемой деятельности способствует осознанию ответственности перед собой и другими, необходимости дальнейшего поступательного саморазвития. В этом контексте все негативные факторы и состояния, такие как профессиональное выгорание и профессиональный стресс, отступают перед отождествлением себя с важной работой.

В настоящее время исследования мотивации приобрели исключительную актуальность в связи со все более увеличивающимся количеством организационных преобразований, возросшим уровнем организационного давления, высокими требованиями к профессиональному статусу, столкновением корпоративных культур, напряженностью конкуренции, ориентацией на инновации в организации – все эти условия предъявляют повышенные требования к стремлению людей выполнять стоящие перед ними задачи как можно лучше, добиваться успешности [Грачев, 2013]. Анализ концептуальных подходов к мотивационным процессам в проектной команде актуален еще и потому, что диагностика мотивационных характеристик и ценностных диспозиций рассматривается как необходимое условие составления прогноза профессиональных достижений и отбора людей для участия в проекте.

Проектная деятельность сегодня реализуется при решении самых различных задач – как производственных, так и социальных. Управление проектами в образовательных стандартах нового поколения рассматривается как общепрофессиональная компетенция. Успешность проекта зависит не только от применяемых методов управления проектом, но от слаженной работы команды проекта, и сегодня команда проекта является одним из результатов проекта и признается фактором успешности проекта. На наш взгляд, именно мотивационные принципы, применимые для создания и развития команды проекта, помогают сделать команду успешной.

Принципы современного проектного управления принципиально отличаются от принципов функционального управления по многим существенным характеристикам. Проектной деятельности свойственны уникальность и ограничение во времени. Проектный менеджмент характеризуется ограниченностью в наличных ресурсах (финансовых, временных, человеческих); в этих условиях большое внимание уделяется управлению процессами командообразования и разрешения конфликтов [Арчибальд, 2010]. Указанные характеристики современного проектного менеджмента подчеркивают значимость изучения мотивационных характеристик участников проекта и других психологических факторов, определяющих успешность их деятельности.

Цель данного реферативного исследования заключается в анализе классических и современных теорий мотивации с позиций их значимости для повышения мотивации проектной команды как целостного социального организма. Согласно современным представлениям, команда проекта – это группа людей, которые взаимодействуют и координируют свои усилия для достижения общей бизнес-цели. Одно из важнейших назначений команды –

интеграция организационных, интеллектуальных и иных ресурсов, нахождение и использование внутренних резервов, которые нельзя вовлечь в управление административными методами, в связи с чем команды не создаются для решения текущих производственных проблем. Каждая команда характеризуется конкретностью и общностью целей, которые разделяются всеми ее членами; сильными групповыми и индивидуальными стимулами; высокой степенью автономии (включая возможность влияния на свою структуру); ограниченным количеством участников; нацеленностью на эффективное решение проблемы. Команда проекта отличается высокой степенью взаимодействия, эффективностью и быстротой достижения цели, четким и результативным распределением ролей. В ситуации стабильности, определенности, в организации с жесткой структурой подчинения и строго закрепленными должностными обязанностями командные методы работы не эффективны. Известно, что в этих условиях нет необходимости в разноплановых навыках и опыте, распределении рабочей нагрузки, коллективном решении [Продвижение людей и команд, 2015]. Указанные характеристики проектной команды позволяют предположить, что мотивационные принципы, применимые для создания и развития команды проекта, кардинально отличаются от таковых в организациях с жесткой структурой подчинения.

Несмотря на всемирное признание выдающихся отечественных исследователей в области мотивации, таких как А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн, их ученики и последователи, психология управления ориентирована на зарубежные теории мотивации, однако не на все, а те из них, которые касаются проблемы иерархии мотивов, проблемы мотивации достижения. При этом в проблематику современных исследований в области психологии управления не входят концепции мотивации Адлера, Левина, Олпорта, Хекхаузена, Хорни и др., хорошо известные в нашей стране еще с середины прошлого века. Одной из первых авторитетных для теории управления теорий мотивации является теория А. Маслоу. Все последующие концепции мотивации базировались на основных положениях «пирамиды» А. Маслоу или полемизировали с ними. Труды А. Маслоу способствовали тому, что в практике современного менеджмента экономические методы повышения мотивации были дополнены психологическими, которые сегодня рассматриваются как колоссальный резерв. Однако в настоящее время теория А. Маслоу, оставаясь ведущей теорией мотивации, признается явно недостаточной для стимулирования людей в условиях ускорения организационных преобразований [Голер, Гейл, Грант, 2018].

Значительно более эффективными для описания мотивационных процессов в проектной команде стали более поздние разработки А. Маслоу, которые оказались недостаточно оцененными его последователями. Важно отметить, что цель психологического обеспечения проектного управления включает поиск средств оптимизации деятельности для создания условий максимальной реализации сущностных сил человека, которые будут противостоять любым формам деформации личности, в том числе и профессиональной. Такие условия, по нашему мнению, предлагает концепция просве-

щенного менеджмента (чаще именуемая гуманистическим подходом к менеджменту), разработанная А. Маслоу [Маслоу, 2003].

Основными принципами этой концепции являются:

- доверие к людям;
- максимально полное предоставление необходимой информации;
- поддержка стремлений и интересов всех без исключения членов организации;
- взаимоуважение, отсутствие авторитарности в руководстве;
- приоритет принципа иерархической интеграции (признание того, что все сотрудники независимо от должности стремятся к достижению одних и тех же целей);
- исключение условий для утверждения атмосферы зависти и соперничества в организации;
- синергизм (разрешение противоречия между эгоизмом и альтруизмом – в разумных пределах они могут сосуществовать и поддерживать друг друга);
- обеспечение безопасности сотрудников, необходимой для развития их социальных потребностей;
- создание условий для активного стремления к самоактуализации сотрудников организации;
- учет исключительной важности процесса командообразования и формирования групповой сплоченности коллектива;
- открытое признание высокой ответственности, трудолюбия и профессионализма большинства рядовых сотрудников организации;
- явное признание трудолюбия, развитой ответственности и профессионализма большей части рядовых сотрудников организации;
- внимание к притязанию каждого сотрудника на уважение его достоинства и его личностных качеств;
- понимание того, что подчиненные предпочитают относиться к своему начальству с уважением и пониманием;
- признание права каждого быть активной движущей силой, а не пассивным инструментом рабочего процесса;
- позитивная установка на обновление;
- признание уникальности каждого работника и личностного характера труда (в противовес анонимности и взаимозаменяемости);
- уважение самостоятельного выбора каждого работника;
- признание того, что почти каждый человек предпочитает ответственность зависимости и пассивности, создание предпочитает разрушению, а интересное дело предпочитает скуке [Маслоу, 2003].

Автор концепции просвещенного менеджмента, А. Маслоу, приводит следующие аргументы в пользу своей доктрины: на финансовый успех предприятия оказывает значительное влияние участие работников в доходах, широкое распространение информации и активное привлечение интеллектуального потенциала персонала для достижения организационных целей, гибкая организация труда (гибкий график, ротация, укрупнение техно-

логических операций), обучение персонала. Основные положения концепции А. Маслоу были подтверждены на конференции по проблемам взаимосвязи оплаты и эффективности труда, прошедшей в 1990 г. в Институте Брукингса (Вашингтон). Данные, представленные в докладах этой конференции, показали, что итоговое воздействие на финансовые результаты организации на две трети определяются совокупным влиянием группового экономического участия, интеллектуального участия, гибкой организации труда, обучения и развития сотрудников. Эти выводы позволяют утверждать, что совокупность все принципов гуманистического подхода к менеджменту является надежным средством психологического обеспечения проектного управления [Маслоу, 2003].

Исследования в области психологических способов стимулирования труда далеко вышли за рамки идей А. Маслоу. Так, К. Аргис изучал проблему совместимости инициатив сотрудников с правилами, существующими в организации [Продвижение людей и команд, 2015]. Р. Блейк и Дж. Моутон создали модель управленческой решетки, в соответствии с которой два фактора – забота о производстве и забота о человеке – оказывают ведущее влияние на эффективность работы менеджера [Там же].

Неординарным событием в поисках возможностей мотивирования людей на труд явилась вышедшая в 1960 г. книга Д. Мак-Грегора «Человеческая сторона предприятия» [Шелдрейк, 2005]. Д. Мак-Грегор указал, что способ управления организацией тесно связан с тем, как менеджеры «видят» сотрудников. Им было выделено два подхода к управлению: первый, он назвал его «теория X», характерный для тейлоризма, и второй, «теория Y», к которому, собственно, и тяготеет теория Маслоу, базирующаяся на человеческих отношениях. Теория X основывалась на положениях о том, что человек не любит работать и при возможности избегает работу. Поэтому людей следует заставлять, угрожая им наказанием, чтобы они предпринимали усилия для достижения целей организации. Обычный работник предпочитает быть ведомым, не нести ответственности, у него отсутствуют амбиции, и он нацелен на безопасность в отношении себя.

Таким образом, управление согласно теории X требует постоянного администрирования, и в качестве мотивации работают исключительно «кнул или пряник». Теория Y опирается на противоположные предпосылки: для обычного человека труд может быть источником и радости, и наказания. Работник, имеющий интерес к работе, способен к самоуправлению и самоконтролю ради достижения целей организации. Важны также и ценностные установки работника, которые совпадают с ценностями топ-менеджмента. Сотрудник в определенных условиях берет ответственность на себя. Менеджмент по теории Y создает такую атмосферу, в которой персонал чувствует себя комфортно [Шелдрейк, 2001].

Очевидно, что Д. Мак-Грегор развил идеи А. Маслоу. Позднее Д. Мак-Грегором теория X – Y была дополнена теорией Z. Фактически это была реакция на критику теории Y со стороны А. Маслоу, который утверждал, что управляемая по такой теории организация не выживет без четких дирек-

тив и жесткой структуры [Маслоу, 2003]. Теория Z предполагает пожизненную занятость, заботу о сотрудниках как в рабочее время, так и вне его, участие в управлении организацией. Однако эта теория у современников не получила должного отклика.

Несмотря на то что теория Y критиковалась современниками и считалась недостижимой, успешных примеров ее применения становится со временем все больше. По нашему мнению, теория Y опередила свое время и в настоящий момент может рассматриваться как прототип современной концепции мотивации проектной команды, поскольку затронула вопросы профессионального усовершенствования, внедрения участия путем наделения полномочиями [Продвижение людей и команд, 2015]. Сегодня можно с уверенностью утверждать, что исследователи проектной деятельности разделяют следующие идеи Д. Мак-Грегора: совпадение стратегических целей фирмы и целей каждого сотрудника является самым сильным мотиватором для этих сотрудников. Но поскольку такое совпадение практически никогда не бывает полным, важно строить мотивацию персонала таким образом, чтобы, решая производственные задачи, человек получал возможность удовлетворять свои личные потребности.

Следующее исследование мотивации в менеджменте принадлежит Фредерику Херцбергу, который утверждал, что некоторые связанные с работой факторы (гигиенические факторы) соответствуют низшим (витальным) потребностям, в то время как другие факторы (мотиваторы) соответствуют высшим человеческим потребностям. Гигиенические факторы (условия работы, система контроля, деловые взаимоотношения, безопасность, статус, политика администрации) не могут мотивировать персонал и не приносят удовлетворения, но их неприятие сотрудниками, несогласие с ними может стать причиной неудовлетворенности работой.

К числу мотиваторов Ф. Херцберг отнес достижения, содержание труда, признание, ответственность и профессиональный рост. Включение мотивационных факторов в качестве приоритетных стимулов развития организации не только способствует эффективному управлению персоналом («обогащению труда»), но и значительно превосходит эффективность таких мер, как увеличение вознаграждения, улучшение условий труда и введение дополнительных льгот. Но главное, именно мотиваторы обуславливают удовлетворенность трудом [Херцберг, Моснер, Снидерман, 2007].

Все последующие теории, связанные с удовлетворенностью трудом, исходили из основного общего для этих теорий мотивации вывода: мотивируют и приносят удовлетворение от работы потребности в достижении и самореализации, а жесткий контроль, страх потерять работу и оказаться вне профессионального референтного круга демотивируют и вызывают неудовлетворенность трудом. В теории С. Алдерфера удовлетворенность трудом указана как основной мотивационный фактор и определяется величиной диапазона потребностей, которые могут быть удовлетворены в конкретном виде трудовой деятельности [Ермолаева, Охотенко, 2009].

Теории ожиданий В. Врума, Л. Портера, И. Лоулера исходят из представления, что мотивирующая сила удовлетворенности трудом зависит от того, насколько результат деятельности человека соответствует его ожиданиям. Согласно теории В. Врума усилия личности на пути достижения цели зависят от ожидания того, что усилия вознаграждаются достижениями, от ожидания (вероятности получения) вознаграждения и от ожидаемой субъективной ценности этого вознаграждения. Вложение усилий в процессе деятельности приводит не только к внешним достижениям (похвала, премия, продвижение по службе), но прежде всего к внутренним вознаграждениям (удовлетворенность трудом, сознание собственной компетентности, самоуважение) [Ермолаева, Охотенко, 2009]. Сам по себе эффективный труд является основным фактором удовлетворенности, выступая, таким образом, достаточно сильным мотивом. Однако и удовлетворенность трудом может представляться мотиватором профессиональной деятельности. Впоследствии число факторов, обуславливающих мотивирующую силу удовлетворенности трудом и усилия личности на пути к достижению цели, было дополнено такими внутренними факторами, как адекватность смысловой ориентации личности (ее соответствие ведущему мотиву деятельности) и уровень социально-психологической адаптации личности к трудовой деятельности.

Теория мотивации Дж. С. Адамса известна как теория справедливости, или равных ожиданий. В соответствии с ней удовлетворенность трудом определяется соотношением результата труда (заработок, статус – как профессиональный, так и должностной) и усилием, приложенным к получению этого результата. К усилиям Адамс относит образование, знания, умения, опыт, стаж. Когда это соотношение соответствует или превосходит среднее значение, то можно прогнозировать высокий уровень удовлетворенности трудом в рассматриваемом виде профессиональной деятельности. Теория Дж. С. Адамса существенно ограничила число факторов, детерминирующих удовлетворенность трудом. В частности, в ней не нашли отражения социальные факторы (социальный климат в коллективе, межличностные отношения, социальные роли, социальный статус личности) [Ермолаева, Охотенко, 2009]. Важно отметить, что теории С. Алдерфера, В. Врума, Дж. Кэмпбелла, Л. Портера, И. Лоулера и Дж. Адамса, по сути, развивают основные идеи Ф. Херцберга, наиболее долговечными среди которых оказались следующие:

- любая деятельность нуждается в осмыслении с позиции общей цели, которая сама по себе является мотиватором;
- большинство работников стремятся удовлетворить потребность в личной причастности к результату, теплым отношениям с окружающими;
- сотрудникам необходимо в работе проявить свои способности и свою значимость;
- каждый человек стремится к успеху через достижения целей организации;

– успех работника должен быть признан публично и поощрен, после чего работник должен немедленно получить более трудное и ответственное задание;

– мнение каждого работника о том, как улучшить работу, должно быть внимательно выслушано.

Ф. Херцберг считал, что работники испытывают потребность быть в коллективе, расти как профессионально, так и лично. Его идеи, наряду с идеями А. Маслоу и Д. Мак-Грегора, представляют интерес для исследователей проектной деятельности в одном очень важном аспекте: они подчеркнули роль внутренней мотивации в противовес внешней детерминации деятельности, что будет подхвачено и развито современными теориями мотивации.

Теория мотивации Д. Макклеланда поддерживает традиции теорий А. Маслоу, Д. Мак-Грегора и Ф. Херцберга. Макклеланд считал, что следует формировать человека с правильным типом мотивации, стремлением добиться успеха, реализовать планы. Эта концепция акцентирует три базовые потребности (помимо витальных): потребность достижения (цели, успеха), потребность во власти (во влиянии, уважении, лидерстве) и потребность в принадлежности (во взаимодействии и общении с людьми). У людей доминирование одной из трех ведущих потребностей обуславливает принадлежность к разным типам работников.

Исследования Д. Макклеланда выявили, что ведущей потребностью эффективного руководителя является потребность во власти, а люди, ведомые в основном потребностью в принадлежности, являются незаменимыми для командной работы. Д. Макклеланд, стремясь использовать свою теорию потребностей для объяснения стимулов экономического развития, утверждал, что не столько материальное вознаграждение, сколько потребность в достижении стимулирует предпринимательское поведение, а современные руководители рассматривают доход как показатель своей компетентности и успеха [Макклеланд, 2007].

Д. Макклеланд также является автором теории компетенции, которую он рассматривал как критерий профессиональной пригодности. Важнейшие компетенции, в число которых, по мнению автора, входит сочувствие, самодисциплина и инициативность, помогают персоналу не только продвигаться по службе и избегать сокращения, но и испытывать удовлетворение от работы. Помимо указанных трех общих компетенций, Д. Макклеланд учитывал также такие компетенции, как гибкость или лидерство, которые соответствуют отдельным видам служебных функций. В целом теория мотивации Д. Макклеланда и его идеи о том, что успех определяется адекватной мотивацией и компетенциями, оказали огромное влияние на дальнейшее исследование психологических факторов стимулирования труда. Следует отметить, Д. Макклеландом изучалась мотивация достижения, стремление лучше выполнить стоящую перед человеком задачу, направленную на успешное достижение результата. Он показал, что люди с развитой мотивацией достижения готовы идти на разумный риск в достижении цели и очень ценят компетентность; этот вид мотивации чаще наблюдается у лиц с высоким

уровнем образования и развитым профессиональным опытом [Макклелланд, 2007]. Здесь важно отметить, что только исследователи достигенческой деятельности смогли создать концепции мотивации, ценные для описания мотивации проектной команды. В полной мере это относится к теориям мотивации, возникшим в русле современной позитивной психологии, среди которых особое место занимает теория самодетерминации Э. Диси и Р. Райана.

Теория самодетерминации Э. Диси и Р. Райана родилась в конце XX в. и оказалась единственной из современных психологических теорий, которая была способна ответить на вопрос: «почему люди делают то, что они делают?». Авторы подробно изучили внутреннюю мотивацию как врожденную характеристику человека, включающую желание применить свои интересы, упражнять свои способности, стремиться к поиску задач определенного для них уровня сложности. Экспериментальным путем авторы установили, что при выполнении интересного задания, сопровождаемого денежным вознаграждением, у исполнителей снижается внутренняя мотивация. Происходит это потому, что награда рассматривается как контроль, т. е. внешняя мотивация, которая депривирует внутреннюю. Также снижению внутренней мотивации способствовало:

- ожидание награды и ее акцентирование;
- наблюдение за исполнителем;
- указание на окончание сроков деятельности;
- навязывание целей деятельности и ситуация соревнований [Ryan, Deci, Grolnic, 1995].

Теория самодетерминации в дальнейшем своем развитии позволила выделить теорию базовых потребностей, которыми, на взгляд авторов, являются потребности в самодетерминации, в компетентности, в близких отношениях с другими людьми, составляющие сущность внутренней мотивации. Потребность в самодетерминации включает желание быть инициатором собственных самостоятельных действий, их контроля. Потребность в компетентности – это стремление к эффективности в процессе своей деятельности. Потребность в отношениях с другими людьми включает стремление устанавливать доверительные отношения. Потребность в самодетерминации заметно снижается, когда работник ставится в условия жесткого контроля (другими людьми или ситуацией) посредством угрозы наказания или обещания материального поощрения, а также соревнования и т. п. Потребность в компетентности подрывается в условиях негативной обратной связи в виде критических замечаний, а также долговременной неудачи в достижении целей. Потребность во взаимосвязи с другими существенно снижается ввиду неблагоприятного психологического климата в коллективе. Все события внешней среды различаются субъектом по тому, насколько они интерпретируются им как контролирующие, информирующие и демотивирующие. Контролирующие события (чрезмерный контроль, жесткое внешнее планирование деятельности, запрет на выбор и инициативу) снижают внутреннюю мотивацию. Информированные события, такие как выбор, отсутствие лишних давления и контроля, и в то же время обратная связь об

успешности выполнения работ стимулируют внутреннюю мотивацию. Демотивирующие события, не содержащие никакой информации о приближении к цели и реальной эффективности, существенно снижают внутреннюю мотивацию. Однако, как указывают авторы, внешняя мотивация может стать внутренней благодаря процессу интернализации: так, внешний контроль с ростом мастерства и внутренней зрелости работника может стать внутренним [Ryan, Deci, Grolnic, 1995]. Основные положения теории самодетерминации были обобщены отечественным психологом Т. О. Гордеевой в интегральной модели достиженческой деятельности [Гордеева, 2015], где достиженческая деятельность – любая целенаправленная деятельность по преобразованию окружающей действительности, ярким проявлением которой является трудовая деятельность. Интегральная модель состоит из пяти основных мотивационных блоков: формирование мотивов, постановка целей, планирование деятельности, реагирование на трудности и неудачи, стремление к реализации целей.

Первый блок интегральной модели представлен тремя видами мотивации: внутренней, автономной, контролируемой. Внутренняя мотивация, по мнению автора, включает познавательную мотивацию и мотивацию достижения. Она поддерживается реализацией потребности познания, компетентности достижения. Наблюдать этот вид мотивации можно через интерес, энтузиазм, радость встречи с новым, стремление к достижению результатов. В организационном контексте, понимая роль внутренней мотивации в эффективности деятельности, необходимо поддерживать у персонала удовлетворение от созидательной активности, стремление к росту мастерства.

Автономная мотивация реализуется в стремлении самостоятельно выбирать цель деятельности, инициировать ее и уметь планировать. Этот вид мотивации может побуждать профессиональную деятельность даже в том случае, если отсутствует интерес к ее содержанию. Именно автономная мотивация поддерживает стремление к достижению цели и может способствовать решению сложных, особенно алгоритмизированных задач. В организационном контексте этот вид мотивации ярче выражен у менеджеров среднего звена. Автономную мотивацию можно поддерживать, предоставляя основания для осознания практического смысла выполняемой деятельности, ее пользы, высокой значимости.

Контролируемая мотивация задается взаимоотношениями с социальным окружением, пытающимся регулировать деятельность человека через контроль, специальные требования, критику, а также обещания награды или наказания. Если человек не мотивирован на выполнение своей профессиональной деятельности самим содержанием работы или осознанием ее значения, то мотивом может стать наличие или отсутствие уважительного отношения со стороны коллег или руководства, транслирующего контроль.

Таким образом, при данном виде мотивации стимул к деятельности исходит от других людей и негармоничных отношений с ними; настойчивость самого работника при этом, как правило, невысока. Контролируемая мотивация способствует решению простых задач, и при этом она мешает успеш-

ности сложной деятельности, провоцируя использование обмана, лжи и других псевдоадаптивных поведенческих стратегий.

Второй блок – эффективность управления состоянием человека, как и управления командой проекта, определяется ясными и реалистичными целями, которые принимает человек или коллективный субъект. Плохо сформулированные, нереалистичные цели не могут мотивировать и в результате приводят к глубокому неудовлетворению выполняемой профессиональной деятельностью.

Цели играют ведущую роль в инициации, регуляции деятельности и оценке ее эффективности. Степень упорства в достижении цели зависит не только от субъекта, его волевых качеств, но и от характеристик самой цели – уровня ее сложности, четкости, конкретности, достижимости [Гордеева, 2015]. Важнейший из параметров цели – ее трудность. Исследования обнаружили зависимость успешности выполняемой деятельности от трудности цели [Капра, Сервон, 2003]. Эта связь оказалась достаточно устойчивой и получила психологическое объяснение: люди, эффективные в своей деятельности, ставят перед собой сложные, но достижимые цели, берутся за дела, в которых результат им очевиден и зависит только от их собственных усилий. В целом они отдают предпочтение процессам, которые они могли бы контролировать. Последнее особенно важно, поскольку трудоемкие цели побуждают усилия. В этом случае мотивация повышается, пока сам человек контролирует свою деятельность на пути к достижению цели. На стремление к достижению цели также влияют ее субъективная привлекательность и представляемая субъектом степень ее доступности. Привлекательность цели определяется потребностями и ценностями человека, а представляемая степень достижимости зависит от его самооценки, а также стремления полагаться на свои усилия.

Еще один параметр целеполагания – конкретность целей – также способствует высокой эффективности деятельности. В целом, если цели сформулированы четко, определенно, конкретно и при этом они достаточно труднодостижимы, то такое сочетание параметров цели считают надежным предиктором ее достижения [Locke, Latham, 1990]. При этом имеет значение сочетание ближних и дальних целей. В организационном контексте учитывают, что ближние цели интенсивнее мотивируют персонал, поскольку они служат более четким ориентиром для действий. Такой подход особенно востребован в современном менеджменте, в частности при управлении командой проекта, и показал свою эффективность при управлении IT-проектами.

Современные исследования менеджмента проектов демонстрируют, что опытные руководители «сдвигают» мотивирование с конечного результата на процесс совместной деятельности, работая над расширением положительных эмоций у сотрудников и повышением их вовлеченности в совместную работу над проектом [Berg, Karlsen, 2014]. Очевидно, что такой подход к мотивации сотрудников способствует повышению внутренней мотивации в противовес внешней детерминации деятельности.

Сочетание ближайших и отдаленных целей в процессе целеполагания является наиболее эффективным. Важно отметить, что мотивируют не столько сами цели, сколько отношение к ним человека. Самостоятельно поставленные цели побуждают больше энергии упорства в их достижении, чем цели, поставленные другими людьми, навязанные [Bandura, 1997].

Навязанная сложная цель может показаться привлекательной и вызывать усилия, если человек становится ее приверженцем и воспринимает ее как поставленную им самим. В связи с этим в организационном контексте важным фактором выступает прояснение того, насколько сотрудники принимают намеченные руководством цели. Если цели не принимаются как свои, то эффективность их достижения будет незначительной.

В свою очередь, опытные менеджеры проектов работают над тем, чтобы цели проектной деятельности стали бы собственными целями участников проектной команды. Для этого используются различные средства, такие как личный пример менеджера, выстраивание позитивных отношений в проектной команде, когда руководитель проекта не ставит себя выше своих сотрудников и к нему всегда можно обратиться по любому вопросу [Berg, Karlsen, 2014].

Таким образом, ответственное, мотивированное целеполагание подразумевает постановку сложных, но в то же время ясных, конкретных целей, которые воспринимаются человеком как собственные, т. е. определяемые его ценностными ориентациями, его самооценкой и представлением о собственной компетентности. Для развития составляющих психологического капитала в организационном контексте наиболее действенным средством является рациональное руководство людьми, эффективный, лично ориентированный менеджмент. Целеполагание развивается благодаря постановке перед человеком целей трудных, но достижимых, при обязательном побуждении его со стороны руководства к достижению этих целей. Точные характеристики целей и способы побуждения к их достижению хорошо известны не только в психологической науке, но и любому опытному и компетентному руководителю высшего управленческого звена. Планирование деятельности по достижению цели поддерживает мотивацию. Оптимальным вариантом мотивационной структуры является наличие у работника целей, основанных на четком планировании деятельности, стремлении к успеху, а также готовности к преодолению возможных трудностей и завершению работы.

Большое значение для успеха деятельности имеет способность адекватно реагировать на неудачи и помехи в работе. Успешные люди рассматривают сложности и трудности как вызов, а в случае столкновения с неудачей воспринимают ее как урок. И, наконец, люди с мотивацией достижения отличаются способностью работать непрерывно и интенсивно, доводя начатое дело до конца [Гордеева, 2015].

Цель данного реферативного исследования заключалась в анализе классических и современных теорий мотивации с позиций их значимости для повышения мотивации проектной команды как целостного социального организма. Проведенный анализ показал, что мотивационные принципы, применимые для создания и развития команды проекта, принципиально от-

личаются от таковых в организациях с жесткой структурой подчинения. В этой связи классические теории мотивации А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Херцберга, Д. Макклеланда и их последователей оказались недостаточно эффективны для описания мотивационных процессов в проектной команде. Только исследователи достижения деятельности смогли создать концепции мотивации, ценные для описания мотивации проектной команды. В полной мере это относится к теориям мотивации, возникшим в русле современной позитивной психологии, среди которых особое место занимает теория самодетерминации Э. Диси и Р. Райана, однако эти теории в настоящее время недостаточно полно описаны в психологии управления, которая по-прежнему ориентирована на классические теории мотивации. Важнейшими выводами, полученными в результате анализа современных исследований мотивации проектной команды, можно считать следующие:

- успешные руководители проектов «сдвигают» мотивирование членов команды с конечного результата на процесс совместной деятельности, работая над повышением их вовлеченности в совместную работу над проектом;
- такие руководители работают над тем, чтобы цели проектной деятельности стали бы собственными целями участников проектной команды, и используют для этого систему перспективного целеполагания.

Мотивационные процессы проектной команды имеют сложную многокомпонентную структуру. Первым этапом в разработке мотивационной стратегии руководителя проекта должно быть изучение потребностей членов команды. Далее должно следовать определение конкретных форм стимулирования, которые руководитель команды имеет в своем арсенале. Это предполагает реализацию комплекса мер: создание психологической атмосферы творчества, заинтересованности, личной ответственности совместного планирования деятельности, благоприятного психологического климата в коллективе. Для каждой команды должна быть предложена своя стратегия стимулирования труда с опорой на внутреннюю и автономную мотивацию сотрудников с учетом сроков выполнения проекта и его целей. Необходимость решения всего комплекса задач по управлению мотивационными процессами проектной команды очевидна для современного проектного менеджмента и представляет особую актуальность в современной психологии управления.

Список литературы

- Арчибальд Р. А.* Управление высокотехнологичными программами и проектами. М. : ДМКПРЕСС, 2010. 464 с.
- Голер Л., Гейл Ж., Грант А.* Люди хотят большего: почему пирамида Маслоу уже не работает [Электронный ресурс] // Гарвард Бизнес Ревю. URL: <https://amp.hbr-russia.ru/management/управlenie-personalom/p26241> (дата обращения: 23.03.2018).
- Гордеева Т. О.* Психология мотивации достижения. М. : Смысл, 2015. 334 с.
- Грачев А. А.* Жизненные ориентации работника в социальном управлении организацией // Психологические исследования проблем современного российского общества. М. : Ин-т психологии РАН, 2013. С. 335–357.
- Ермолаева М. В., Охотенко Р. В.* Удовлетворенность трудом как обобщенное переживание качества самореализации субъекта в пространстве его саморазвития // Мир психологии. 2009. № 2. С. 249–255.

- Капра Дж., Сервон Д. Психология личности. СПб. : Питер, 2003. 288 с.
- Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 672 с.
- Маслоу А. Маслоу о менеджменте. СПб. : Питер, 2003. 416 с.
- Продвижение людей и команд. СПб. : Питер, 2015. 208 с.
- Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. М. : Вершина, 2007. 240 с.
- Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб. : Питер, 2001. 352 с.
- Шелдрейк Д. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия. М. : АспектПресс, 2005, 254 с.
- Bandura A. Self – efficacy. The exercise of control. New York : Freeman and Co. 1997. 264 p.
- Berg M. E., Karlsen J. T. How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams // International Journal of Managing Projects in Business. 2014. Vol. 397. N 3. P. 449–472.
- Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. New York : Englewood Cliffs; Prentice-Hall, 1990. 375 p.
- Ryan R. M., Deci E. L., Grolnic W. S. Autonomy, relatedness, and the Self: their relation to development and psychopathology // D. Cicchetti and D. J. Cohen (Ed.) Developmental psychopathology. Vol. 1. New York. : A Willey – interscience publication, 1995. P. 618–655.

Psychological Approaches to Motivational Processes in a Project Team

M. V. Ermolaeva, J. M. Kokueva

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

Abstract. The purpose of the study is to analyze classical and modern theories of motivation terms of their relevance to increase motivation of a project team viewed as a holistic social organism. Motivational principles used to create and develop a project team are fundamentally different from those used for organizations with a rigid hierarchical structure. Successful leaders of projects have been demonstrated to shift motivating team members from a final outcome to a collaborative process making them more involved in the project, making project's goal become their own. To achieve it they use the system of perspective goal-setting, as well as certain incentive strategies focusing on self-motivation of team members.

Keywords: psychological approaches to motivation, motivational processes, motivation of a project team, motivating methods, teamwork psychology.

For citation: Ermolaeva M.V., Kokueva J.M. Psychological Approaches to Motivational Processes in a Project Team. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, 2019, vol. 28, pp. 20-34. <https://doi.org/10.26516/2304-1226.2019.28.20> (in Russian)

References

- Archibald R. *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami* [Management of high-tech programs and projects]. Moscow, Dmkpress Publ., 2010, 464 p. (in Russian)
- Goler L., Gejl ZH., Grant A. Lyudi hotyat bol'shego: pochemu piramida Maslou uzhe ne rabotaet [People want more – why Maslow's pyramid doesn't work]. *Garvard Biznes Revyu* [Garvard Biznes Revyu]. Available at: <https://amp.hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p26241> (data of access: 23.03.2018). (in Russian)
- Gordeeva T.O. *Psihologiya motivacii dostizheniya* [Psychology of achievement motivation]. Moscow, Smisl Publ., 2015, 334 p. (in Russian)

Grachev A.A. Zhiznennyye orientacii rabotnika v social'nom upravlenii organizacii [Life orientations of the employee in social management of the organization]. *Psichologicheskie issledovaniya problem sovremennogo rossijskogo obshchestva* [Psychological researches of problems of modern Russian society]. Moscow, Institute of psychology of RAS Publ., 2013, pp. 335-357. (in Russian)

Ermolaeva M.V., Okhotenko R.V. Udovletvorennost' trudom kak obobshchennoe pe-rezhivanie kachestva samorealizacii subekta v prostranstve ego samorazvitiya [Satisfaction with work as a generalized experience of the quality of self-realization of the subject in the space of his self-development]. *Mir psikhologii* [World of psychology], 2009, no 2, pp. 249-255. (in Russian)

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. *Motivaciya k rabote* [Motivation to work]. Moscow, Vershina Publ, 2007, 240 p. (in Russian)

Kaprara Dzh., Servon D. *Psikhologiya lichnosti* [Psychology of personality]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2003, 288 p. (in Russian)

Maslow A. A. *Maslou o menedzhmente* [Maslow on Management]. Saint-Petersburg, Publ. Peter, 2003, 416 p. (in Russian)

McClelland D. *Motivaciya cheloveka* [Human Motivation]. Saint-Petersburg, Peter Publ., 2007, 672p. (in Russian)

Prodvizhenie lyudej I komand [Promotion of people and teams]. Saint-Petersburg, Peter Publ., 2015, 208 p. (in Russian)

Sheldrake D. *Teoriya menedzhmenta ot tejlorigizma do yaponizacii* [Management Theory from Taylorism to japanization]. Saint-Petersburg, Peter Publ., 2001, 352 p. (in Russian)

Sheldrejk D. *Mak-Gregor I chelovecheskaya storona predpriyatiya*. [McGregor and the human side of the enterprise]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2005, 254 p. (in Russian)

Bandura A. *Self – efficacy. The exercise of control*. New York, Freeman and Co. Publ., 1997, 264 p.

Berg M.E., Karlsen J.T. How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2014, vol. 397, no 3, pp. 449-472.

Locke E.A., Latham G.P. *A theory of goal setting and task performance*. New York, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Publ., 1990, 375 p.

Ryan R.M., Deci E.L., Grolnic W.S. Autonomy, relatedness, and the Self: their relation to development and psychopathology. *Developmental psychology*. Vol. 1. New York, a Wiley – interscience Publ., 1995, pp. 618-655.

Ермолаева Марина Валерьевна

доктор психологических наук, профессор,
кафедра промышленной логистики
Московский государственный технический
университет им. Н. Э. Баумана
Россия, 105005 г. Москва, 2-я Бауманская, 5
e-mail: mir-erm@mail.ru

Ermolaeva Marina Valeryevna

Doctor of Sciences (Psychology), Professor,
Industrial Logistics Department
Bauman Moscow State Technical University
5, 2nd Baumanskaya st., Moscow,
105005, Russian Federation
e-mail: mir-erm@mail.ru

Кокучева Жанна Михайловна

кандидат технических наук, доцент,
кафедра промышленной логистики
Московский государственный технический
университет им. Н. Э. Баумана
Россия, 105005 г. Москва, 2-я Бауманская, 5
e-mail: kokueva@bmstu.ru

Kokueva Zhanna Mikhailovna

Candidate of Sciences (Technical),
Associate Professor, Industrial Logistics
Department
Bauman Moscow State Technical University
5, 2nd Baumanskaya st., Moscow,
105005, Russian Federation
e-mail: kokueva@bmstu.ru

Дата поступления: 06.03.2019

Received: March, 06, 2019