

НОЧУ ДПО «Институт дистанционного обучения «ИНТУИТ»



Солодкий Максим Борисович

Сохранение проектной команды — методы мотивации

Москва
2013

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. <i>Материальные методы стимулирования</i>	6
Глава 2. <i>Нематериальные методы</i>	13
Глава 3. <i>Обучение персонала как особый метод мотивации</i>	21
Заключение.....	26
Список использованной литературы.....	28

Введение

Для достижения успеха в современных ИТ-проектах, в отличие от проектов, реализованных в период становления ИТ-индустрии, необходимо взаимодействие нескольких команд высококлассных ИТ-разработчиков. Это требует совершенствования системы управления персоналом в организациях. Работа ИТ-специалистов связана с частыми изменениями, высокой степенью неопределенности и новизны создаваемого продукта. Достижение ими конечной цели возможно только при эффективной работе каждого члена команды¹.

Вопрос повышения эффективности работы персонала тесно связан с *мотивационными* аспектами управления.

В управлении персоналом *мотивация* рассматривается как «процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду». В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины *стимулирование* и *мотивирование*². Таким образом, целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом³.

Стоит отметить, что мотивирование членов проектной команды ставит перед собой целью не только повышение их эффективности в реализации проекта, но и сохранение проектной команды *per se*. Ведь основное отличие проектной команды от любого другого коллектива заключается в первую оче-

1 Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

2 Михайлевич, Д. О. Мотивация персонала [Электронный ресурс] / Д. О. Михайлевич. — Режим доступа: <http://www.management.aanet.ru/management/motivaciya12.php>, 12.12.2012.

3 Там же.

редь в ее изначально временном характере: окончательная реализация ИТ-проекта автоматически предполагает завершение существования команды⁴. Но и в процессе работы над проектом команде угрожает большое количество подводных камней, описанных так или иначе в большинстве теоретических источников [2] [3] [4]:

1) члены группы отстаивают интересы своих отделов, а не интересы проектной группы;

2) несмотря на многочисленные усилия, не удалось найти ясную общую цель проекта. Отдельные члены группы преследуют собственные цели;

3) некоторые члены группы воспринимают участие в ней как дополнительную нагрузку. Они доказывают, что их основные задачи важнее и что они могли бы понадобиться и в других группах;

4) согласованные сроки и договоренности соблюдаются не всеми. Некоторые участники опаздывают или уходят немного раньше и выполняют свои задачи лишь частично (или совсем не выполняют);

5) между некоторыми членами группы ведется открытая или скрытая конкурентная борьба;

6) между участниками отсутствует доверие. Никто не разговаривает открыто с другими членами группы;

7) участники нетерпимы по отношению к группе.

Столь большая группа дистракторов проектной работы делает значимым рассмотрение методов мотивации, направленных на сохранение проектной команды, чем и обуславливается актуальность данной выпускной квалификационной работы *реферативного типа*.

4 Бурков, В. Н. Как управлять проектами [Текст] / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. — М.: РОЭЛ, 1997. — С. 6.

Объектом данной работы является система управления ИТ-проектом, предметом — методы мотивации проектной команды.

Цель данной работы — описание основных приемов и методов мотивирования проектной команды. Для достижения поставленной цели решался следующий ряд задач:

- 1) рассмотреть существующие приемы материального стимулирования проектных команд;
- 2) описать нематериальные методы мотивации;
- 3) рассмотреть обучение персонала как особый метод мотивации.

Данная работа анализирует и обобщает теоретические источники, чем определяется ее теоретическая значимость. Материалы работы опубликованы⁵ в электронном СМИ Nsportal.ru (Свидетельство о регистрации СМИ Эл № ФС77-43268 выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций 28 декабря 2010 г.).

Практическая значимость работы заключается в применении ее положений в ходе реализации проекта «Разработка и апробация программного обеспечения для оценки экологического состояния природных объектов малыми волонтерскими группами» (в рамках работы районной экспериментальной площадки «Становление духовно-нравственного воспитания на основе эколого-краеведческого волонтерского движения», Приказ УО МО Славянский район №338 от 07.03.12 г.).

⁵ Солодкий, М. Б. Сохранение проектной команды — методы мотивации [Электронный ресурс] / М. Б. Солодкий. — Режим доступа: <http://nsportal.ru/node/481874>, 04.01.2013.

Глава 1. Материальные методы стимулирования

Как говорилось нами выше, мотивация — это «процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду». Данное определение принадлежит Д. О. Михайлевичу⁶, он же подчеркивает, что как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование.

Как подчеркивается в монографии А. В. Дейнеки, Б. М. Жукова «Современные тенденции в управлении персоналом»⁷, стимул — это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой). Методы стимулирования участников проектной группы могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т. д.⁸

Дейнека и Жуков перечисляют общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

6 Михайлевич, Д. О. Мотивация персонала [Электронный ресурс] / Д. О. Михайлевич. — Режим доступа: <http://www.management.aanet.ru/management/motivaciya12.php>, 12.12.2012.

7 Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2120>, 02.01.2013. (Имеется печатный аналог, ISBN 978-5-91327-046-7)

8 Там же.

- деньги;
- уважение;
- самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;
- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться;
- карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- творческая атмосфера;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства⁹.

Все эти стимулы можно условно сгруппировать в две основные группы — материальные и нематериальные стимулы.

Как подчеркивает А. В. Хахалин в своей работе «Нематериальная мотивация ИТ-персонала», при реализации проектов в современной России широко используются большей частью материальные способы мотивации ИТ-персонала¹⁰.

В работе «Современные тенденции в управлении персоналом»¹¹ приводятся следующие варианты материального стимулирования сотрудников:

⁹ Там же.

¹⁰ Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

¹¹ Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2120>, 02.01.2013. (Имеется печатный аналог, ISBN 978-5-91327-046-7)

- *Доплаты за условия труда.* Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

- *Надбавки.* Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

- *Внутрифирменные льготы:* оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы.

- Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как *участие в прибылях и в акционерном капитале*. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

- Еще один вид вознаграждения, которым руководитель может распоря-

даться по своему усмотрению, — *премиальные выплаты (бонусы)*. Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии ко дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и другое). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а, следовательно, и величиной своей премии.

Однако, как подчеркивается в уже цитировавшейся нами выше статье «Нематериальная мотивация ИТ-персонала»¹², из-за специфики компьютерного проекта, сложно объективно оценить работу каждого исполнителя. Поэтому ориентация только на материальное стимулирование оказывает непредсказуемое воздействие на согласованную работу всех участников проекта, обладающих различными знаниями и умениями, особенно если в коллективе присутствуют люди, выбравшие ИТ-профессию без учета своих склонностей и способностей. Они быстро теряют мотивацию и начинают создавать дополнительные проблемы членам коллектива. Такие люди требуют дополнительных временных и финансовых затрат, результаты же их работы способствуют значительному увеличению риска возникновения ошибок в конечном программном продукте.

Неслучайно, как подчеркивает Сергей Бобровский в своей статье «О про-

¹² Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

фессии ИТ-менеджера»¹³, внедрение ИТ-систем очень часто заканчивается перерасходом бюджета и нарушением сроков, а то и полным провалом.

Данная проблема приобретает еще большую важность в малочисленных специализированных ИТ-отделах организаций, так как в них у персонала есть зафиксированный набор обязанностей, выполнение которых некому передать. В таких условиях карьерный путь ИТ-специалистов складывается из работы в ИТ-отделах разных организаций, в результате чего формируется специфический профессиональный опыт решения аналогичных задач. Уход сотрудника, имеющего доступ ко всей базе данных организации, является рискованным событием для бизнеса каждой компании.

В условиях узкой специализации трудовых функций затрудняется профессиональное развитие ИТ-специалистов и формируются предпосылки для технологического косвенного принуждения, возникающего на основе отчуждения труда как деятельности, "закрепляющей" работника за рабочим местом. Принуждение обычно ограничивает свободу сотрудников в выборе места приложения труда, низкий уровень удовлетворения их витальных потребностей. Проявлениями технологического принуждения может быть исключительно узкая профессиональная специализация работника, а также отсутствие возможности перемены труда. В результате этого ИТ-специалисты становятся простым элементом производственного процесса, они вынуждены мириться с тяжелым, монотонным трудом, значительно затрудняющим возможности творчества.

Эмпирические исследования [6] [7] свидетельствуют, что российские менеджеры чаще всего не пытаются понять весь спектр потребностей и интересов

13 Бобровский, С. О профессии ИТ-менеджера [Электронный ресурс] / С. Бобровский // "PC Week/RE (538-539)28-29`2006". — Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=72937>, 30.04.2012.

своих ИТ-специалистов, относясь к ним с бюрократических позиций. Это приводит к искаженному обмену информацией между ними, делая их отношения более формальными и материально ориентированными.

По результатам исследований компании "InfoWorld.com"¹⁴, главными стимулами западного персонала в Интернет-компаниях (бизнес и источники получения прибыли которых сосредоточены в сети Интернет) и в обычных фирмах, работающих в сфере высоких технологий, являются:

- Денежные компенсации, включающие зарплату и льготы.
- Признание и понимание со стороны руководства и пользователей.
- Работа с передовыми технологиями.
- Помощь компании в поддержании ее высокой эффективности.
- Обучение/тренировка (формальная и неформальная).

Эти стимулы действуют как в Интернет-компаниях, так и в обычных ИТ-фирмах. Однако работа в сфере высоких технологий является более приоритетным мотивационным фактором для персонала компаний, ведущих свой бизнес через Интернет, чем для персонала компаний, взаимодействующих со своими клиентами традиционными способами.

Во многом аналогичное исследование¹⁵, проведенное журналом "Директор информационной службы" совместно с группой психологов МИЭМ на российской выборке, выявило следующие доминирующие потребности у отечественного ИТ-персонала:

- Достижение признания и уважения.

14 Цит. по: Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

15 Смакотина, Н. Мотивация отечественного ИТ-персонала под микроскопом [Электронный ресурс] / Наталья Смакотина, Алексей Фридман, Елена Харитонова // «Директор информационной службы», № 05, 2003. — Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2003/05/172667/>, 04.12.2012. (Имеется печатный аналог)

- Достаточное материальное обеспечение.
- Профессиональное развитие и обучение.
- Стремление избежать неприятностей.

Результаты исследования мотивационной сферы российского ИТ-персонала свидетельствует, что, несмотря на значительные различия между российскими и западными условиями труда, в психологических портретах отечественных и западных ИТ-сотрудников прослеживается много общего. Различия касаются в основном ожиданий профессиональной перспективы.

Деньги для российских ИТ-сотрудников, так же, как и для западных специалистов, имеют большое значение. Однако способы материального вознаграждения в России значительно отличаются от западных. Там компании для мотивации сотрудников гораздо более широко используют социальные пакеты, а в российских компаниях оценка работы персонала главным образом осуществляется непосредственно в денежных единицах¹⁶.

Однако обращает на себя внимание тот факт, что на первом месте по результатам исследования журнала "Директор информационной службы" оказывается достижение признания и уважения, что делает для нас актуальным рассмотрение нематериальных методов стимулирования команды ИТ-проекта, чему посвящена следующая глава нашей работы.

¹⁶ Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

Глава 2. Нематериальные методы

Проблема стимулов к труду очень актуальна. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективно, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные. Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России — один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное — привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного. В работе «Современные тенденции в управлении персоналом»¹⁷ приводятся следующие варианты нематериального стимулирования сотрудников:

- социальные,
- моральные,
- социально-психологические.

Авторы подчеркивают, что, используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности¹⁸.

¹⁷ Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2120>, 02.01.2013. (Имеется печатный аналог, ISBN 978-5-91327-046-7)

¹⁸ Там же

☺ *Социальные стимулы* связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Интересна трактовка подобных стимулов в корпорации «Сони». Ее президент Акио Морита отмечает, что успех руководимой им фирмы, в которой трудятся 48 тыс. человек, определяется высокой восприимчивостью персонала к новым идеям и чрезвычайно быстрым продвижениям товаров фирмы на рынок. Этим успехам фирма обязана сплоченности коллектива, которая была достигнута с помощью определенных управленческих приемов. Главным из них является определение основной цели, понятной всем, вплоть до рядового рабочего. В фирме создается атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи фирмы, на достижение цели, которой подчинено все. Каждый сотрудник «Сони» руководствуется правилом, что интересы фирмы имеют высший приоритет, поэтому младший по должности сотрудник имеет право не согласиться со старшим, если последний нарушает это правило. «Меня учили, — пишет А. Морита, — что бесполезно бранить подчиненных, искать крайних. Надо сделать так, чтобы это было выгодно для обеих сторон, надо использовать общие мотивы. Нельзя вести себя эгоистично или нечестно по отношению к людям. Если предприниматель нанял рабочих, он должен считать

их своими коллегами и помощниками. Должно существовать взаимное уважение и чувство, что компания *принадлежит рабочим* (курсив наш), а не только большой кучке руководителей, надо уважать и поощрять способности каждого»¹⁹.

☺ *Моральные стимулы* к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

- Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

- Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.

Как отмечает А. В. Хахалин, позитивная трудовая атмосфера в организации, основанная на достойном поощрении всех хорошо работающих сотрудников, способствует взаимоусилению их потребности в социальных контактах и признании. В случаях отсутствия возможности обеспечить каждому

¹⁹ Мотита, А. Sony: Сделано в Японии [Текст] : пер. с англ. / А. Мотита [и др.]. — М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007. — 290 с.

работнику необходимую степень признания, можно оказывать содействие удовлетворению этой потребности за пределами работы или же дать возможность время от времени выполнять какие-либо специальные функции, способные компенсировать нехватку признания. Это позволит снизить негативный эффект от неудовлетворения данной потребности в рабочем окружении. Для выявления персонала с неудовлетворенной потребностью в признании целесообразно регулярно проводить в организации соответствующие опросы, тесты и беседы. Такие беседы должны быть тщательно подготовлены и отличаться искренностью выражения признания. Установлено, что если признание воспринимается как неискреннее, то оно негативно воздействует на мотивацию его адресата²⁰.

Каждый человек желает признания. Установить уместную для конкретного человека форму признания можно лишь через опыт общения с ним. Положительного влияния признания на мотивацию персонала можно достичь тогда, когда оно проявляется сразу же после вызвавшего его события. Признание заслуг не обязательно связано с материальным вознаграждением²¹.

Как отмечает автор статьи «5 способов нематериального вознаграждения для вашей ИТ-команды»²² на портале Сообщества руководителей ИТ-компаний, ИТ-подразделений и сервисных центров, согласно иерархии потребностей Маслоу, каждый человек нуждается в общественном признании. Признание заслуг — один из сильнейших факторов мотивации. Автор приводит следующий пример: «В моей компании существует политика общественного признания дости-

20 Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

21 Там же.

22 5 способов нематериального вознаграждения для вашей ИТ-команды [Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа: <http://smartsourcing.ru/blogs/personal/583>, 04.01.2013.

жений работника, если он изо всех сил старается достичь успеха. Например, недавно у нас произошёл сбой в базе данных, который мог стать критическим и привести к потере данных. Вендор содействовать отказался, но внутренняя команда продолжила борьбу. В результате, после 72 часов непрерывной работы им удалось восстановить и запустить базу данных без единой потерянной транзакции. Мы были им очень благодарны. Сотрудникам пришло множество электронных писем из других отделов с выражением признательности. На общем собрании команде вручили памятный сувенир»²³.

К моральным стимулам относятся как похвала, так и критика²⁴.

Поэтому, по А. В. Хахалину, самосовершенствование любой личности требует как признания, так и разумной толерантности к искренним заблуждениям и ошибкам. Особенно это актуально для ИТ-специалистов. Им необходимо предоставлять возможность быстро учиться на своих ошибках и не допускать их в будущем. Для этого целесообразно регулярно обсуждать с ними организационные и личные цели, учитывающие эти потребности. Результатами таких обсуждений могут быть, в частности, согласованные границы свободы реализации каждым сотрудником своего человеческого потенциала²⁵.

Анализ роли нематериальных потребностей в мотивации ИТ-специалистов свидетельствует, что процесс программирования доставляет им большое удовольствие, потому что реализует их потребность в творчестве. Вследствие высокой мотивационной значимости процесса работы ИТ-специалистам нравится выбирать вызывающие позитивные эмоции сферы деятельности. Само

23 Там же.

24 Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2120>, 02.01.2013. (Имеется печатный аналог, ISBN 978-5-91327-046-7)

25 Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

программирование для большинства из них является и работой, и хобби одновременно. Несмотря на техническое образование, программисты испытывают большую потребность в общении и познании окружающих их людей и мира. Они с большим удовольствием общаются с признающими их заслуги людьми²⁶. В этом плане моральные стимулы тесно переплетаются с социально-психологическими.

☺ *Социально-психологические стимулы* вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Одним из способов выказывания ИТ-специалистам признания является предоставление в их распоряжение высокотехнологичного оборудования, позволяющего им не только успешно выполнять производственные задания, но и получать дополнительные знания и опыт — через общение с коллегами²⁷.

А. В. Хахлин подчеркивает, что программисты имеют большие сложности в понимании организационных вопросов, связанных с обязательным приходом на работу в определенное время, ношением пиджаков и галстуков и др. Однако если они обладают высокой потребностью в социальных контактах, то могут совершенствовать и себя, и рабочую группу, укрепляя связи между ее членами. Такие люди будут рады тесно общаться с большим кругом людей, но предпочитают тех, кто выкажет им наибольшее признание. Если они получают от какой-то

²⁶ Там же.

²⁷ Там же.

группы признание, то с большой вероятностью пойдут на установление с ней долгосрочного контакта, даже если она слабо удовлетворяет их другие потребности. Этим можно объяснить постоянные участия программистов в различных коммуникационных программах, представляющих доступ к виртуальному сообществу людей как в реальном времени, так и в режиме периодического подключения к нему²⁸.

Программисты склонны поддерживать контакты с коллегами по работе, особенно если они имеют высокую потребность в самосовершенствовании. В процессе работы они предрасположены к поиску для себя ответов на следующие вопросы:

- 1) какие уроки можно извлечь из выполняемых заданий;
- 2) что из уже выполненного можно было бы сделать лучше.

Такие сотрудники очень хорошо адаптируются к групповым нормам, какими бы они не были. ИТ-специалисты быстро усваивают опыт и правила поведения своих ведущих коллег. Если самосовершенствование не является интересным большинству членов группы, то стремление к нему будет являться менее приоритетной потребностью и будет осуществляться индивидуально²⁹.

В статье «5 способов нематериального вознаграждения для вашей ИТ-команды» приводится другой пример социально-психологического стимула: «Сотрудники компании Google могут уделять своим личным интересам 20% рабочего времени. Подобные нематериальные вознаграждения могут стать высшей мерой стимулирования сотрудника при целесообразном использовании. Например, на моем прошлом месте работы один из сотрудников состоял в

28 Там же.

29 Там же.

группе социальной помощи и по выходным посещал лагеря. В качестве нематериального вознаграждения для этого сотрудника компания приняла решение сделать социальную помощь частью своей корпоративной социальной ответственности. Сотрудник был искренне счастлив, что компания поддержала его увлечение»³⁰.

Как подчеркивают Дейнека и Жуков, между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т. е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным³¹.

Одним из особых методов мотивации ИТ-специалистов является их обучение, ему будет посвящена следующая глава нашей работы.

30 5 способов нематериального вознаграждения для вашей ИТ-команды [Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа: <http://smartsourcing.ru/blogs/personal/583>, 04.01.2013.

31 Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2120>, 02.01.2013. (Имеется печатный аналог, ISBN 978-5-91327-046-7)

Глава 3. Обучение персонала как особый метод мотивации

Как говорилось нами выше, главным залогом успеха любого ИТ-проекта является хорошая команда. Ее создание требует времени и сил. Иногда приходится создавать команду с нуля, а иногда реструктурировать команду, чтобы сделать ее работу более эффективной. Как отмечают авторы статьи «Хорошая команда — залог успеха ИТ-проекта», ИТ-директору нужно оценить способности каждого члена команды, провести переобучение или обучение сотрудников³².

Переобучение сотрудников. Профессиональные навыки отдельных членов команды могут быть неактуальны для решения новых задач. Им нужно переквалифицироваться. Для этого можно организовать внутрифирменное обучение. У ИТ-специалистов уже есть определенные знания и опыт работы, что позволяет им быстро освоить новые навыки и остаться в проекте.

Обучение и развитие. Этому вопросу, увы, не всегда уделяется достаточно внимания. В стремительно меняющемся мире технологий ИТ-специалистам нужно постоянно совершенствовать свои навыки, чтобы использовать в работе новые технологии³³. Но помимо этого такие исследователи, как, например, А. В. Хахалин, называют обучение одним из приемов мотивации ИТ-команды³⁴. Обучение — промежуточная форма стимулирования: в нем наличествует как материальный аспект (компания платит за обучение сотрудников), так и

32 Хорошая команда — залог успеха ИТ-проекта [Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа: http://smartsourcing.ru/blogs/upravlenie_proektami/1772, 04.01.2013.

33 Там же.

34 Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

элементы социально-психологического стимулирования, ведь сертификация нужна ИТ-специалисту, так как:

- ☺ Его стоимость на рынке труда растет;
- ☺ Появляются новые и систематизируются старые знания;
- ☺ Завязываются новые контакты³⁵.

Также выделяют 5 причин для работодателя обучать и сертифицировать ИТ-специалиста:

☺ *Высокие партнерские статусы.* Подтверждение партнерских статусов требует наличие сертифицированных специалистов. Особенно актуально это для небольших ИТ-компаний в которых количество сотрудников и количество необходимых для следующего уровня сертификации специалистов практически совпадают.

☺ *Улучшение имиджа компании.* Заказчики смотрят на наличие сертификатов и сравнивают компании по количеству сертифицированных специалистов.

☺ *Активный рост бизнеса.* Высокий партнерский статус — это и высокие вендорские скидки и доступ к интересным проектам.

☺ *Сплочение команды.* Совместное обучение укрепляет коллектив. Это не проект в котором в команде могут возникнуть разногласия, тут люди учатся понимать и уважать друг друга.

☺ *Высокая лояльность сотрудников.* Возможность профессионального роста важна для многих ИТ-специалистов и компания, предоставляющая им

35 Хорошая команда — залог успеха ИТ-проекта [Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа: http://smartsourcing.ru/blogs/upravlenie_proektami/1772, 04.01.2013.

условия для развития, может рассчитывать на лояльность сотрудников³⁶.

Однако исследователи³⁷ выделяют и 5 причин для ИТ-компаний не учитывать ИТ-персонал:

- ☉ *Сертифицированный специалист получает большую зарплату.* Прибавка к зарплате, после получения первого сертификата составляет 10-30 процентов — не все работодатели готовы ее платить. Впрочем, второй и последующие сертификаты, вплоть до сертификата более высокого уровня, обычно не сопровождаются существенными изменениями в оценке специалистов. Сертификат высокого уровня ценится намного дороже, чем начальный — это нужно принять. Популярный метод: обучать, но не сертифицировать. Тут уже готовность сотрудника самостоятельно доплачивать за сертификат — это своего рода маячок на амбициозных, нацеленных на карьерный рост и готовых перейти в компанию покрупнее.

- ☉ *Обученный и сертифицированный специалист уйдет в другую компанию с большей зарплатой.* Многие источники утверждают, что это миф и прошедший обучение специалист более лоялен компании. Хорошему специалисту нужны не только деньги, но и интересные проекты и перспективы для дальнейшего роста. К счастью, специалистов с высокими профессиональными статусами с компанией обычно связывают не только деньги. С другой стороны, если специалист не отработывает свою большую зарплату, может быть он вам не нужен?

- ☉ *Клиенты компании далеки от стандартов best practices.* Обученный и

³⁶ Там же.

³⁷ Там же.

сертифицированный специалист будет применять свои знания на практике, в то время, как клиенты не готовы к большим изменениям.

☹ *Сертификация специалистов не принесет дополнительных денег.* Небольшим аутсорсинговым компаниям, работающим с малым бизнесом, сертифицированные специалисты часто действительно не нужны. Они хотят эникейщиков по самым низким расценкам. Но тут уж их клиенты растут, обучаются, сравнивают свою инфраструктуру с партнерами и коллегами и уходят к тем, кто готов все сделать правильно.

☹ *Ситуация в компании в целом устраивает руководство.* Компании не нужны новые партнерские статусы и большие проекты. Неамбициозное руководство — хуже неамбициозных сотрудников. Впрочем, такой компании действительно не стоит вкладываться в обучение персонала — нацеленные на профессиональный и карьерный рост специалист и так уйдут отсюда достаточно быстро.

Как отмечают авторы статьи «Хорошая команда — залог успеха ИТ-проекта»³⁸, хорошей практикой в обучении персонала является заключение с сотрудником договора, по которому он обязуется отработать определенное время в компании после завершения обучения (1-1,5 года), а также полностью или частично оплатить обучение в случае досрочного ухода. Практика показывает, что подобное обещание ИТ-шники обычно держат. Впрочем, в случае конфликта у работодателя есть возможность удержать выходное пособие и зажать последнюю зарплату, а вот судебное разбирательство по такому договору может тяжело скажется на моральной обстановке внутри самой компании — после этого

³⁸ Хорошая команда — залог успеха ИТ-проекта [Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа: http://smartsourcing.ru/blogs/upravlenie_proektami/1772, 04.01.2013.

число желающих пройти обучение и лояльность персонала может сильно уменьшиться.

Интересна модель обучения сотрудников, используемая в фирме IBM. Она базируется на практике горизонтального общения через подсоединенные к обширной сети терминалы. На сегодняшний день большая часть проходящей по этим сетям информации является не запросами к базам данных, а межличностными коммуникациями. Такие системы межличностного общения значительно содействует групповому обучению. Их внедрение невозможно без атмосферы открытости и доброжелательности, позволяющей учиться на ошибках других и не бояться, что признание собственных ошибок может повлечь за собой неприятности. Как считает А. В. Хахалин, российским работодателям следует широко внедрять практику подобного обучения персонала³⁹.

39 Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.

Заключение

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

С этих позиций мотивацию разделяют на материальную и нематериальную, последняя в свою очередь делится на социальные, моральные и социально-психологические стимулы.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т. е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным

Поэтому при реализации ИТ-проекта используются все вышеприведенные методы стимулирования комплексно. При этом для того, чтобы улучшить существующую в организации систему мотивации ИТ-персонала, представляется целесообразным:

- ☺ выяснить отношение персонала ИТ-отделов к существующему уровню материального поощрения;
- ☺ определить, как соотносятся между собой и с другими потребностями указанные в настоящей работе важнейшие нематериальные потребности ИТ-специалистов;
- ☺ если текущий уровень материального поощрения исследуемого персонала окажется не адекватным их субъективной оценке собственного вклада в общее дело, то это можно компенсировать не только с помощью повышения оплаты труда, но и посредством удовлетворения наиболее важных для них нематериальных потребностей.

Также стоит уделить должное внимание обучению ИТ-команды.

Список использованной литературы

1. Бобровский, С. О профессии ИТ-менеджера [Электронный ресурс] / С. Бобровский // "PC Week/RE (538-539)28-29`2006". — Режим доступа: <http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=72937>, 30.04.2012.
2. Бурков, В. Н. Как управлять проектами [Текст] / В. Н. Бурков, Д. А. Новиков. — М.: РОЭЛ, 1997.
3. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/53-2120>, 02.01.2013. (Имеется печатный аналог, ISBN 978-5-91327-046-7)
4. Михайлевич, Д. О. Мотивация персонала [Электронный ресурс] / Д. О. Михайлевич. — Режим доступа: <http://www.management.aanet.ru/management/motivaciya12.php>, 12.12.2012.
5. Мотита, А. Sony: Сделано в Японии [Текст] : пер. с англ. / А. Мотита [и др.]. — М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007.
6. Смакотина, Н. Мотивация отечественного ИТ-персонала под микроскопом [Электронный ресурс] / Наталья Смакотина, Алексей Фридман, Елена Харитоновна // «Директор информационной службы» , № 05, 2003. — Режим доступа: <http://www.osp.ru/cio/2003/05/172667/>, 04.12.2012. (Имеется печатный аналог)
7. Хахалин, А. В. Нематериальная мотивация ИТ-персонала [Электронный ресурс] / А. В. Хахалин // "Управление персоналом". — Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001184>, 29.03.2005.
8. Хорошая команда — залог успеха ИТ-проекта [Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа: http://smartsourcing.ru/blogs/upravlenie_proektami/1772, 04.01.2013.

9. 5 способов нематериального вознаграждения для вашей ИТ-команды
[Электронный ресурс] / Смартсорсинг.ру. — Режим доступа:
<http://smartsourcing.ru/blogs/personal/583>, 04.01.2013.