

Научная статья

УДК 334.027

DOI 10.18101/2304-4446-2023-4-70-77

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

© Савченко Яна Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент

syav@usue.ru

© Ткаченко Ирина Николаевна

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой

tkachenko@usue.ru

Уральский государственный экономический университет

Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62

Аннотация. Актуальность проведенного исследования обусловлена постоянным повышением количества, качества и сложности проектов, реализуемых современными организациями, и их желанием повысить их эффективность проектами всеми доступными способами, включая разработку действенных мотивационных механизмов проектного персонала. Методологической базой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области проектного управления и теории мотивации. В статье представлена характеристика особенностей мотивационного механизма проектного персонала и специфики формирования системы мотивации в проектной деятельности организации. Обобщены и типизированы факторы, влияющие на особенности формирования системы мотивации проектных команд в организациях разного типа. Разработан алгоритм проведения исследования организации с целью формирования требований к системе мотивации и стимулирования проектного персонала. Определены содержание и методология каждого этапа исследования с учетом факторов проектной мотивации.

Ключевые слова: проектная команда, проектный персонал, проектная деятельность, мотивационный механизм, система мотивации и стимулирования, факторы мотивации.

Для цитирования

Савченко Я. В., Ткаченко И. Н. Особенности формирования системы мотивации проектной деятельности организации // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2023. № 4. С. 70–77.

Введение

Эффективное функционирование современной организации зависит как от внешних, так и от внутренних факторов, среди которых управленческие процессы и качество их организации являются ключевыми. Одной из важнейших составляющих повышения конкурентоспособности организации на рынке товаров и услуг является наличие высококвалифицированного персонала, замотивированного на положительный результат своего труда. Существующие механизмы и схемы мотивации необходимо постоянно прорабатывать и обновлять, так как скорость развития процессов в нынешних рыночных условиях стремительная, а

потерять конкурентные преимущества организация может достаточно быстро.

Мотивация персонала необходима на предприятиях с разными структурами управления: будь то функциональная, проектная или матричная структура. Однако если мотивационные механизмы в операционной деятельности компании с функциональной структурой являются объектом исследования уже достаточно давно, то вопросы формирования системы мотивации и стимулирования в проектной деятельности стали интересовать компании лишь с момента активизации внедрения в российских компаниях методологии проектного управления. Применение методологии и инструментария проектного менеджмента многие компании отмечают как один из ключевых факторов успеха и повышения конкурентоспособности организации на рынке. Но на практике оказывается, что проектная деятельность требует не только особых механизмов управления бизнес-процессами проекта, но и создания особой системы мотивации персонала, задействованного в проектах.

Особенности мотивации в проектной деятельности

В рамках данного исследования мы не ставим задачу рассмотрения существующих теорий мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфера, Мак Клееланда, Ф. Герцберга, Дж. Стейси Адамса, В. Врумена и др.) и разработанных на их основе подходов, систем и механизмов мотивации в организации, поскольку этому вопросу уделяется достаточное внимание в литературе [1, 2, 3, 4 и др.]. Напротив, мы рассмотрим здесь принципиальные отличия мотивационных механизмов процессной и проектной деятельности.

Явной особенностью проектной деятельности является командная работа. Любую задачу в рамках проекта выполняют люди, работающие в одной связке. Результат проекта будет зависеть не только от личных профессиональных умений и достижений каждого участника в отдельности, но и от слаботанности команды [5]. Поэтому в проектной деятельности мотивация должна строиться как на индивидуальных, так и на командных стимулах [6].

При формировании мотивационной системы в проектах важны как материальные, так и нематериальные виды мотивации. Несмотря на общую схожесть материальных и нематериальных видов мотивации функциональных работников организации и проектного персонала, существует принципиальное отличие между ними — на разных этапах реализации проекта различные методы и инструменты мотивации могут иметь принципиально разное значение. Одни мотивационные методы теряют свою актуальность, другие, наоборот, могут существенно повысить результативность индивидуального труда и командного взаимодействия. А это означает, что в процессе реализации проекта мотивационные инструменты нужно несколько раз пересматривать и менять.

К материальным методам мотивации в проектах относятся вознаграждение за труд (стабильные выплаты), премии промежуточные и по итогам реализации проекта, бонусные системы и системы KPI (могут значительно отличаться в разных типах организаций и разных по масштабам, уровню инновационности и сложности проектов), индивидуальные и командные премии (бонусы).

Нематериальные и материальные методы мотивации в разрезе индивидуальной и командной видов мотивации подробно представлены в таблице 1.

Стоит отметить, что у системы мотивации проектной деятельности можно выделить два уровня: уровень проекта и уровень организации. Представленные в

таблице 1 виды и методы мотивации относятся к уровню проекта. Если речь идет об уровне организации, то к методам мотивации можно добавить присущие любой организации методы: премии по итогам года, соцпакет, благодарности, туристические путевки и т. д. Система мотивации уровня проекта привязана к бюджету проекта в части затрат на персонал. Система же мотивации уровня организации имеет и другие источники формирования.

Таблица 1

Виды и методы мотивации проектного персонала

Вид мотивации	Методы мотивации
Материальная	вознаграждение, премии (бонусы), KPI
Нематериальная	Проектное обучение, получение проектного опыта, сертификация по международной или отечественной модели проектного менеджмента, продвижение по карьерной лестнице, публичная похвала, доведение до всех сотрудников компании о личных и командных успехах в проекте, подтверждение уровня компетентности в проектном менеджменте, профессиональный рост, чувство значимости и своей роли в команде и общем результате
Индивидуальная	вознаграждение, премии, бонусы, KPI, участие в обучающих программах и сертификационных сессиях, личностный рост в команде (повышение роли или статуса в проекте), публичная похвала руководителя проекта или организации и т. п.
Командная	командные премии (бонусы) по результатам проекта, публичное признание достижений команды проекта

Источник: составлено авторами по: [7].

При создании системы мотивации проектной деятельности или проектных команд нужно учитывать влияние ряда факторов, как внешних, так и внутренних по отношению к проекту (табл. 2).

Таблица 2

Факторы мотивации в проектном менеджменте

Внешние по отношению к проекту факторы (окружение проекта)	Внутренние по отношению к проекту факторы
<p>Уровень проектной зрелости организации</p> <p>Оргструктура управления организацией (линейная, линейно-функциональная, функциональная, проектная, матричная)</p> <p>Система оплаты труда и стимулирования в организации</p> <p>Уровень корпоративной культуры организации</p> <p>Вид деятельности (отрасль)</p>	<p>Тип проекта</p> <p>Срок реализации проекта</p> <p>Степень сложности проекта</p> <p>Масштабность проекта</p> <p>Этап жизненного цикла</p> <p>Роли участников проекта (куратор, руководитель, функциональный менеджер, исполнитель отдельной работы или ключевой участник и пр.)</p> <p>Условия привлечения персонала в проект (частично или полностью; на отдельную работу или на весь срок реализации проекта)</p> <p>Профессионализм и личностные качества руководителя проекта</p>

Источник: составлено авторами.

Влияние того или иного фактора мотивации на степень проработанности и эффективности мотивационных механизмов проектной деятельности как в целом организации, так и отдельного проекта рассмотрено нами в отдельном исследовании [8], поэтому не будем останавливаться на этом вопросе подробно. Отметим лишь, что влияние этих факторов при формировании системы проектной мотивации будет нами учтено в данном исследовании при разработке методического подхода к исследованию мотивационной системы в проектах организации.

Алгоритм исследования системы мотивации проектной деятельности организации с целью выявления ее уровня и эффективности и определения требований к будущей системе представлен на рисунке 1.

Итак, рассмотрим содержание каждого этапа более подробно.

1-й этап. Анализ системы управления проектами организации включает в себя: исследование организационной структуры управления компании, функционала подразделений и должностных обязанностей персонала, задействованных в проектной деятельности; типов проектов, реализуемых в организации; оценка уровня зрелости организации проектного управления, включая оценку компетенций ответственности и полномочий проектных руководителей, системы планирования и контроля в проектной деятельности; анализ результативности управления проектами, анализ распределения операционной и проектной работ между работниками организации; анализ формирования состава проектных команд. В качестве методов исследования применяются интервью руководителей организации, опросы функционального и проектного персонала, аудит документации организации в части исследуемых вопросов.

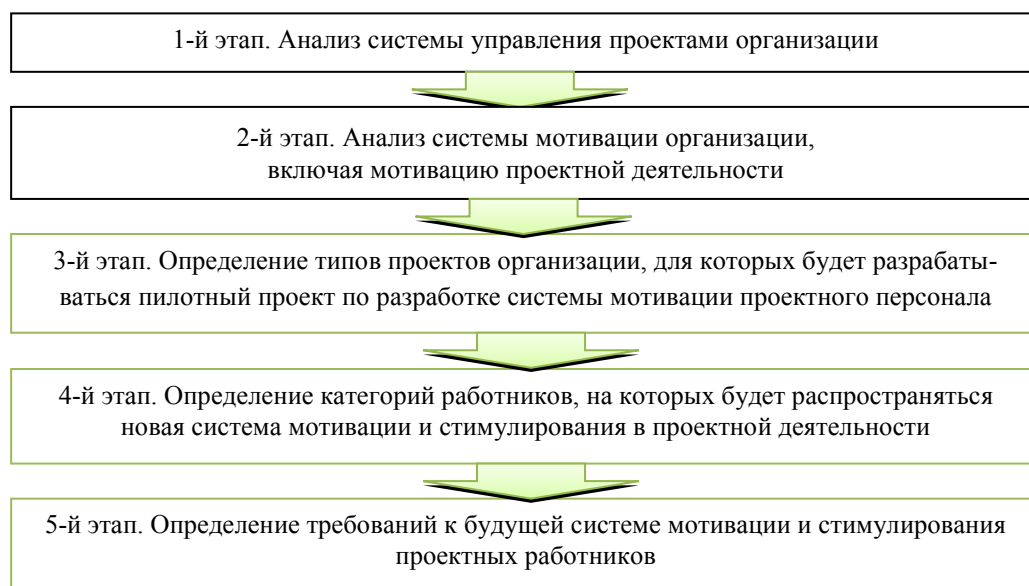


Рис. 1. Алгоритм исследования организации с целью формирования требований к системе мотивации проектной деятельности организации

Источник: составлено авторами.

Факторами, определяющими значительный уровень развитости системы проектной мотивации, являются наличие у организации проектной или матричной организационной структуры управления, высокого уровня проектной зрелости, значительного опыта и практики реализации сложных и масштабных проектов и программ при их большом количестве.

2-й этап. Анализ системы мотивации организации включает изучение системы мотивации и стимулирования труда работников компании, а также отдельно анализ системы мотивации в проектах, выявление проблем в мотивации проектного персонала. Этот этап исследования можно реализовать, используя анализ положений организации и иных документов по системе мотивации и стимулирования; интервью топ-менеджмента; анкетирование руководителей структурных подразделений, руководителей проектов, специалистов, задействованных в проектах. Если организация является проектно-ориентированной и имеет высокий уровень проектной зрелости, то, как правило, у нее существует система проектной мотивации в том или ином виде.

3-й этап. Для типологизации проектов организации можно использовать классификацию проектов Девида Майстера [9, с. 26–27], согласно которой в организации может встретиться три типа проектов: «Мозги», «Седина» и «Процедура» (рис. 2). Уникальные проекты типа «Мозги», связанные с разработкой нового продукта, в меньшей степени поддаются регламентированию. Это инновационные проекты, созданные «с нуля». Роль руководителя проекта и его компетентность здесь очень высоки. Проекты типа «Седина» считаются смешанными. Это либо уникальные проекты, реализуемые через стандартные процедуры, либо типичные проекты, для реализации которых используются новые процедуры и методы. Ну а в проектах «Процедуры» типовыми являются и продукты, и процедуры [10].

На первом этапе нашего исследования мы должны в принципе определиться с типами проектов организации, а вот на третьем этапе выбрать те из них, для которых целесообразно разрабатывать систему мотивации проектной команды. Очевидно, что чем уникальнее проект или процедуры, тем менее регламентированной является система мотивации, и наоборот.

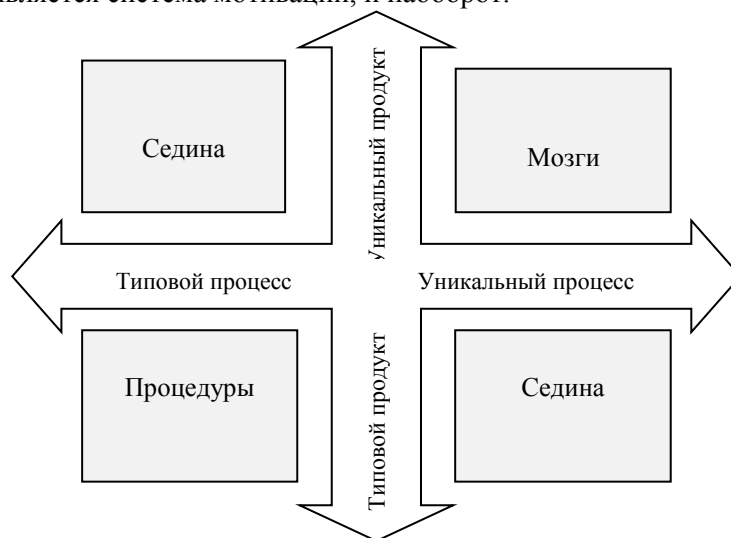


Рис. 2. Матрица распределения проектов по типам. Источник: [10, с. 29]

4-й этап. Определение категорий работников, на которых будет распространяться новая система мотивации и стимулирования в проектной деятельности, необходимо для того, чтобы сосредоточиться на тех ролях в команде, которые участвуют в нем от начала до конца, а, следовательно, влияют и на индивидуальные, и на командные результаты. Мотивационные механизмы для постоянных членов команды проекта и для временных участников, выполняющих определенные работы разово, должны отличаться. Для последних чаще всего предполагается оплата работы и возможна разовая премия.

5-й этап. Определение требований к будущей системе мотивации и стимулирования проектных работников.

Как показало наше исследование, система мотивации проектного персонала в организациях с разным объемом реализуемых проектов и уровнем развития проектного управления будет сильно отличаться. Поэтому конкретизировать описание требований к системе мотивации достаточно сложно. Однако есть моменты, которые обязательно должны быть учтены в этом процессе:

- уровень разработки мотивационной системы (уровень проекта и/или организации);
- виды и методы мотивации, требующие глубокой степени проработки;
- виды и типы мотивации для каждого уровня системы и каждой роли в проекте;
- степень свободы руководителя проекта в процессе формирования системы мотивации конкретного проекта.

Стоит отметить, что представленный алгоритм исследования может быть применен для любой организации, нуждающейся в разработке мотивационных механизмов проектной деятельности. Однако отраслевая специфика, сложность и масштабность реализуемых проектов, размеры организации, степень инновационности проектов и ряд других факторов могут обусловить необходимость корректировки методологии исследования.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что формирование гибкой мотивационной среды для проектной деятельности организации с учетом всех факторов и использованием полноценного комплекса экономических, организационных, морально-психологических методов позволяет в максимальной степени удовлетворять потребности работников и нацеливать их на повышение как индивидуального, так и командного результата. Безусловно, основным и главным аспектом мотивации являются материальное вознаграждение (заработная плата) и бонусные системы. Однако не стоит забывать и про нестандартные формы мотивации (компетентностный рост, повышение статусности в проекте, личная похвала руководителя и пр.). Обеспечение внутренней гармонии в проектной команде в вопросах, связанных с удовлетворенностью материальной и нематериальной составляющей работы. Уверенность работников в справедливом подходе к вознаграждению за их вклад в проект способствует снижению конфликтного поля в коллективе, повышению продуктивности работы команды в целом и ее членов в отдельности, становится реальным инструментом повышения эффективности контроля за достижением промежуточных и итоговых результатов в проектах.

Литература

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 340 с. Текст: непосредственный.
2. Истратий А. Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организаций // Вестник университета. 2014. № 14. С. 317–321.
3. Боковня А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 144 с. Текст: непосредственный.
4. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск : Изд-во ШГПУ, 2021. 216 с. Текст: непосредственный.
5. Гостева О. В. Оценка эффективности работы команды проекта // Сибирский журнал науки и технологий. 2009. № 2. С. 296–299. Текст: непосредственный.
6. Султанов И. А. Мотивация участников проектов. URL: <http://projectimo.ru/komanda-i-motivaciya/proektnaya-motivaciya.html?ysclid=lmq0o9zkus135397188>. Текст: электронный.
7. Кашуба О. Мотивация проектной команды. URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1092013-motivatsiya-proektnoi-komandy> Текст: электронный.
8. Савченко Я. В. Факторы формирования и функционирования системы мотивации в проектном управлении // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы I Международной научно-практической конференции: в двух томах (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.). Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2018. Т. 2. С. 93–97. Текст: непосредственный.
9. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги: перевод с английского. Изд. 2. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 412 с. Текст: непосредственный.
10. Богданов В. В. Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 248 с. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 27.09.2023; одобрена после рецензирования 30.10.2023; принята к публикации 01.11.2023.

DEVELOPMENT OF AN EMPLOYEE INCENTIVE SCHEME FOR PROJECT ACTIVITY IN ORGANIZATIONS

Yana V. Savchenko
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
syav@usue.ru

Irina N. Tkachenko
Dr. Sci. (Econ.), Prof., Head of Department
tkachenko@usue.ru

Ural State Economic University
62 8-go Marta St., Ekaterinburg 620144, Russia

Abstract. The constant increase in the quantity, quality and complexity of projects implemented by modern organizations necessitate improvement of project effectiveness, including the development of effective motivational mechanisms for project staff. The methodological basis of our research is the works of domestic and foreign scientists

in the field of project management and motivation theory. The article describes the mechanisms for motivation of project staff and the specifics of development of an employee incentive scheme for project activity in organizations. We have generalized and typified the factors influencing the motivation of project teams in organizations of various types, and developed an algorithm for studying the organization in order to formulate requirements for the incentive scheme for project activity of employees. We also determined the content and methods of each stage of the research taking into account the factors of project motivation.

Keywords: project team, project staff, project activity, motivational mechanism, motivation and incentive scheme, motivation factors.

For citation

Savchenko Ya. V., Tkachenko I. N. Development of an Employee Incentive Scheme for Project Activity in Organizations. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2023; 4: 70–77 (In Russ.).

The article was submitted 27.09.2023; approved after reviewing 30.10.2023; accepted for publication 01.11.2023.