ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ РОЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Синицкая Мария Артёмовна, администратор проектного офиса,

АО “Стройдормаш”, Россия, г. Екатеринбург

Аннотация: Данная статья посвящена особенностям формирования эффективной системы мотивации команды проекта, в рамках корпоративной системы управления проектами, учитывавшую потребности каждого участника команды проекта. Применение ролевой структуры для формирования системы мотивации, способную качественно применять инструменты мониторинга деятельности каждого участника команды и оперативного внесения изменений.

Ключевые слова: мотивация команды проекта, проектная деятельность, ролевая структура.

При управлении проектом даже у опытных специалистов в области проектного управления возникает соблазн сосредоточиться только на составляющих задач плана проекта. В то время, как успешное выполнение проекта, выполнение работ в планируемый срок, в рамках заданного бюджета и в должном качестве, в большей степени зависит от правильно сформированной команды проекта. А надежность команды проекта определяется надежностью каждого участника данного проекта: если среди всех участников найдется хотя бы один сотрудник, задачи которого, например, срываются по срокам из-за безразличия или отсутствия мотивации, у команды проекта и проекта в целом с большой долей вероятности возникнут серьезные проблемы. Конечно, руководитель проекта может оперативно принять решение об исключении такого сотрудника из команды, но выявление такого сотрудника на этапе инициации это одно, а на этапе исполнения и контроля, когда в проекте уже часть промежуточных результатов достигнуто, совсем другое.

Любые изменения внутри команды проекта могут повлиять на результаты всего проекта. Поэтому необходимо правильно формировать свою команду еще при инициации проекта, дабы защитить себя и проект от незапланированных проблем.

Команда проекта - одно из главных понятий управления проектами. Это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта, должности которых обычно не эквивалентны ролям в проекте [4, с. 12].

Управление проектной деятельности уникальна, поэтому, считаем, что неэффективно применять стандартную систему мотивации персонала к сотрудникам, участвующим в проектах.

Система мотивации команды проекта в рамках корпоративной системы управления проектом (Далее - КСУП) является гигиеническим фактором и обеспечивает 50% эффективности проектов. Существуют два базовых подхода к системе мотивации команды проекта и различные их вариации. Первый подход заключается в премировании по результатам завершения проекта, когда выплаты производятся в зависимости от выполнения параметров проекта в части эффективности, достижения цели, выполнения ограничений и достижения

планируемых результатов. Есть несколько основных способов определения объема итоговой мотивации сотрудников:

- от маржинального дохода проекта, применяемый в случае, если проект имеет доходную часть и определяет процент мотивации от полученного маржинального дохода. Такой подход к мотивации имеет большой риск отсутствия итоговой прибыли после реализации, в котором команда проекта полностью теряет мотивацию к выполнению проекта;
- от рискового фонда, в котором, при планировании бюджета проекта, закладывается % на риски и при сохранении выплачивается по завершению команде проекта. В данном подходе идентичные риски, как и в подходе от маржинального дохода. Если команда на этапе исполнения начинает понимать, что рисковый фонд полностью израсходован, мотивация к успешному выполнению проекта снижается или полностью исчезает;
- от объёма проекта, в котором объем бонуса фиксирован и зависит от объема загруженности сотрудника в проекте (трудочасы);
- премирование за соблюдение сроков, в котором фиксируется премиальный фонд на старте проекта и, при отклонении проекта от плановых сроков, сокращается.

Система мотивации команды проекта должна быть ориентирована не только на мотивацию руководителя и участников команды проектов, отвечающих за выполнение своего блока работ, но и на других членов проектной деятельности: инициатор, проектный офис, куратор проекта и т.д. Если не замотивировать куратора проекта руководитель проекта и сам проект останется без административного контроля и консультативных мероприятий. А отсутствие мотивации проектного офиса приведет к безответственному отношению к контролю выполнения работ в условиях разработанных регламентов КСУП внутри организации.

Но любая система мотивации не идеальна и в каждой системе существуют свои риски. В компании менеджер может столкнуться с следующим:

1. Недостаток мотивации (недомотивация).

Зачастую руководитель считает, что денежной мотивации хватит для эффективной работы сотрудника, но это не так. Зачастую компания забывает учитывать внутреннюю мотивацию сотрудника. Если, например, менеджер проекта не получает удовлетворение от своей работы, при отсутствии внутренней мотивации, когда руководитель мотивируется только денежным бонусом, проект в результате может быть признан не успешным, так как выполнение задач по проекту, вероятно, будут выполняться не качественно и в несоответствии должных требований.

Отсутствие внутренней мотивации команды проектов, способствующей командообразованию и сплоченности коллектива приведет к развитию конфликтов между участниками команды, и команды с руководителем проекта.

2. Избыточная мотивация (перемотивация).

Если мотивация слишком сильна, у сотрудников увеличивается уровень активности и напряжения, ведущий к ухудшению эффективности. В таком случае высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные

реакции, как напряжение, стресс, раздражительность и конфликтность. Моральная составляющая всегда сопровождалась большими эмоциональными затратами, а при усилении негативных эмоций работа сотрудника становится затруднительным процессом. Также высокомотивированные сотрудники в компании зачастую забрасывают задачи, за выполнение которых мотивация крайне мала по сравнению с другими работами.

В итоге система стимулирования и мотивации должна повышать заинтересованность работников в достижении поставленных компанией целей и удовлетворять потребности сотрудника, мотивировать на выполнение задач.

Для правильного формирования системы мотивации с последующим стимулированием команды проекта в таблице 1 рассмотрим потребности каждой основной роли в проекте и влияющую на них внешнюю мотивацию.

Таблица 1 - Ролевая структура мотивации команды проекта

Роль в проекте	Внутренняя мотивация. Потребности		Внешняя мотивация
	Положительная мотивация	Отрицательная мотивация	
Инициатор	Проявление творческих качеств; возможность развития; самореализация; личная потребность в продукте проекта; чувство значимости	Перекладывание ответственности за реализацию и результат на другого сотрудника	Инициатор проекта должен быть замотивирован бонусами за достижение результатов на этапе инициации проекта (выплата бонуса при утверждении заявки; при успешном завершении проекта; при участии в проекте).
Инвестор	Стабильности развития; получение дополнительной прибыли	Экономия денежных средств	Рост прибыли; рост акций
Заказчик	Получение удовлетворенности от завершения проектов; получение ожидаемых результатов; увеличение размера предприятия и рынка сбыта; стабильность развития компании; личностная потребность в продукте проекта	Получение результатов раньше планированного срока, экономия денежных средств	Получение продукта проекта; рост прибыли; уменьшение затрат на развитие компании

Куратор	Получение удовлетворенности от завершения проектов; личностная потребность в продукте проекта; достижение положительных результатов; интересная работа	Получение собственной выгоды; отстраненность от ответственности	Привлечение к другим проектам; выплата мотивационного бонуса за реализацию проектов
Руководитель проекта	Карьерный рост; возможность развития; возможность обучение за счет предприятия; одобрительное слово от руководителя; наличие социальных гарантий; благоприятные условия труда; стабильность; уверенность в будущем; достижение положительных результатов, интересная работа	Уменьшение сдачи работ по срокам за счет отсутствия декомпозиций задач, планирования резерва; индивидуальная работа над проектом (без привлечения сотрудников к участию в проекте); получение полной власти над проектом; избегание проблем.	Рост заработной платы; мотивационный бонус руководителя проекта за реализацию проектной деятельности в компании.
Участники команды проекта (ответственные)	Карьерный рост; возможность развития; развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических барьеров; наличие социального пакета; ответственность перед участниками проектов; стабильность; уверенность в будущем; интересная работа	Выполнение своих задач без проведения проверок, декомпозиции работ и тщательного погружения в проект; работа в рамках своего блока задач; быстрое завершение работ за счет понижения их качества	Рост заработной платы; премиальные поощрения за участие в проектах компании, мотивационный бонус за реализацию проектной деятельности

Проектный офис	Благоприятные условия труда; получение опыта	Бюрократизация	Выплаты премиальных бонусов за разработку основной документации позволяющей более эффективно вести проектную деятельность в компании, привлечение в команду проекта; выплата за соблюдение регламентов, при закрытие проекта

По приведенной ролевой структуре мотивации можно сделать вывод, что для повышения интереса к участию в проекте сотрудников необходимо замотивировать индивидуально разработанными поощрениями в виде премий, бонусных выплат. Сотрудники должны понимать, что за участие в проектной деятельности они смогут получить больше денежной мотивации, чем за выполнение операционных (повседневных) задач, расписанных во многих компаниях через план-матрицу.

Менеджеру проекта также необходимо обеспечить удовлетворение потребностей, имеющих влияние на внутреннюю мотивацию каждого участника команды. Правильно сформированная ролевая структура и система мотивации может обеспечить эффективное управление внутренней мотивацией сотрудников через следующий ряд мероприятий:

Персональная публичная похвала. При успешном выполнении задач руководителю проекта необходимо “хвалить” своих участников, иначе они могут посчитать, что их работа не имеет никакой ценности. Это относится и к руководителю проекта. Реализовать данный мотивационный инструмент можно через публикацию достижений на сайте или в газете компании.

Организация конкурентной/дружеской атмосферы. Команда проекта должна чувствовать свою значимость в проекте, в коллективе. Менеджеру проекта необходимо привлекать к проектной деятельности тех сотрудников, которые понимают всю важность инициации проекта. При правильном формировании цели и требований проекта, сотрудники смогут попробовать себя в роли участника проекта и/или руководителя проекта. Это позволит выявить сотрудников, которым данный проект интересен.

Конкуренция между участниками существует и способствует ухудшению проектных показателей. Руководитель проекта должен уметь управлять конкурентной атмосферой внутри команды и поощрять больше совместную работу, как пример, при достижения планируемого результата по проекту одним участником команды проекта, руководитель проекта может поощрить в итоге всю команду. Менеджеру проекта необходимо донести до всех мысль, что у всех одна цель и одно общее дело, это не должно нарушаться ни словами, ни делами.

Карьерная лестница. Мотивационный инструмент как повышение в должности стимулирует сотрудников участвовать в проектной деятельности. Если сотрудник показал себя компетентным менеджером проектов, реализовал

несколько успешных проектом, он может рассчитывать на рассмотрение своей кандидатуры на повышение в должности.

Оценка и обучение. В компании должна проводиться оценка компетентности руководителей проектов для выявления степени развития управленческих качеств человека, необходимых для успешной реализации проектной деятельности. А также проведение обучающих курсов или консультативных совещаний для руководителей проектов, не знающих всех тонкостей проектного управления.

Гибкий график. При инициации проекта руководителю проекта предстоит много времени общаться с командой проекта и выполнять задачи и функции, требующие оперативности при возникновении непредвиденных обстоятельств. Но обычно время ограничено. Чтобы обеспечить данную оперативность без лишних потерь можно, как пример, заключить дополнительное соглашения о ненормированном рабочем дне, позволяющего работать менеджеру проекта в свободном (гибком) графике.

В заключении, можно сделать вывод, что мотивация, как и любая область менеджмента, нуждается в динамическом планировании и прогнозировании. Необходимо изначально понимать, как мотивировать каждую роль в проекте, как замотивировать их выполнять задачи качественно и эффективно. Мотивационный бонус для каждой роли должен быть максимально индивидуальным. А это, в свою очередь, можно сделать только после тщательного анализа членов команды с обязательным привлечением их функциональных руководителей.

Указанное действие не работает, когда команда набрана быстро с рынка под срочный проект. В таком случае придется нащупывать специфику участников команды по ходу, что не отменяет необходимости планирования первичной мотивации на определенный (в данном случае относительно короткий) период.

Мотивация является такой же динамической и подверженной изменениям сущностью, как и другие области менеджмента. Следовательно, она нуждается в планировании, тщательном мониторинге и выделении средств на ее управление. Для минимизации рисков важно соблюсти «золотую середину» при формировании системы мотивации. Должное внимание мотивации повысит вероятность успеха проекта и поможет обеспечить лояльное отношение команды.

Список литературы:

1. Астафьев Н. Г. Справочник по управлению персоналом [Текст]. – 2007. - №2

2. Богданов В.В. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом / В.В. Богданов // - Манн, Иванов и Фербер - 2012 – С. 247.

3. Кочетов А. Мотивация команды проекта - время вносит коррективы [Текст]: Журнал «БОСС. Бизнес: Организация, Стратегия, Системы». -2014. - №7. - 76 с.

4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами [Текст]: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. - 6-е изд. - М.: Омега-Л, 2010. - С. 664.

5. Раменская Л.А., Савченко Я.В., Евсеева М.В. Управление проектами [Текст]: учебное пособие / М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. - Екатеринбург: [б. и.], 2014. - 163 с.

6. Терновская А. Д., Мостовая В. С., Ларина А. А. Мотивация в менеджменте // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 898-900. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://moluch.ru/archive/114/30222/