

УДК 331.101.3

Ермакова Янина Михайловна

магистрант
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Москва, Россия
yanina.ermakova888@mail.ru

Yanina M. Ermakova

Post-graduate student
Financial University under the Government
of the Russian Federation
Moscow, Russia

БОНУСНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

Аннотация

Проектная деятельность на современном этапе присуща большому числу организаций. Основная движущая сила проектной деятельности – проектная команда, которая должна быть мотивирована на достижение поставленной цели. Согласно PMBOK, мотивация членов проектной группы имеет два аспекта: понимание того, что мотивирует членов проектной группы к работе и работа с членами проектной группы таким образом, чтобы они оставались приверженными проекту и его результатам. Мотивация к выполнению может быть внутренней или внешней. Первая связана с получением удовольствия от самой работы, а вторая — это выполнение работы из-за внешнего вознаграждения, такого как премия. Так как люди не мотивированы только одной вещью, система мотивации должны быть комплексной. Поэтому важно адаптировать методы мотивации, основанные на индивидуальные предпочтения.

Ключевые слова:

проект, проектная команда, мотивация, бонусная система, заказчик

BONUS SYSTEM OF MOTIVATION OF THE PROJECT TEAM

Abstract

Project activity at the present stage is inherent in a larger number of organizations. The main driving force of project activity is the project team, which must be motivated to achieve the goal. According to PMBOK, project team member motivation has two aspects: understanding what motivates project team members to work and working with project team members in a way that keeps them committed to the project and its outcomes. Motivation to perform can be internal or external. The first has to do with getting pleasure from the job itself, and the second is doing the job because of an external reward, such as a bonus. Since people are not motivated by just one thing, the motivation system must be complex. Therefore, it is important to adapt motivation methods based on individual preferences.

Keywords:

project, project team, motivation, bonus system, customer, financial incentives

Наиболее распространенной трактовкой термина мотивация является его определение как побуждение сотрудника к деятельности, направленной на достижение целей компании путем удовлетворения потребностей конкретного работника. Иными словами, у каждого человека есть свои неудовлетворенные потребности, которые оказывают влияние на его поведение, ведущее к реализации или нереализации поставленной цели. Если эти рабочие потребности удовлетворить, шанс реализации цели этим работником будет значительно выше.

Следует отметить, что мотивация – достаточно широкое понятие. Кроме того, нет единой системы мотивации для всех сотрудников. В каждой сфере, в каждой компании инструменты мотивации персонала отличаются. Не исключением является

и проектное управление, поэтому выделим некоторые аспекты мотивации в этой области:

1) Разработанная в компании система мотивации должны быть ясна каждому сотруднику, работающему в проекте;

2) Сотрудник должен быть направлен на получение конкретного результата, значит, мотивация должны быть связана с целями проекта;

3) Пренебрежение материальным стимулированием в период популяризации средств нематериальной мотивации может снизить привлекательность реализации проекта для персонала;

4) Материальное стимулирование должно происходить периодически, а также зависеть от различных факторов, например, степени занятости человека в проекте, результативности его деятельности, квалификации и др.;

5) Чем сложнее проект, несущий определенные риски, тем более мотивирован должен быть сотрудник;

6) Все сотрудники, вовлеченные в реализацию проекта, должны всегда своевременно быть осведомлены актуальной информацией о проекте: его содержании, сроках, бюджете, мотивации и т.д.

Самая известные формы мотивации: материальная и нематериальная. Последняя предполагает создание вокруг сотрудников такой среды, которая, во-первых, соответствует поставленным целям проекта, а во-вторых, влияет на ценности участников проекта: комфортные условия работы, сработанный коллектив со здоровой внутри атмосферой, перспективы карьерного роста сотрудника, психологический климат внутри проектной команды. Взаимоотношения в коллективе является одним из главных компонентов успеха в реализации проекта, поэтому задача руководителя – мотивирование команды проекта.

Несмотря на растущую тенденцию популярности нематериальных методов мотивации (проведение тимбилдинга, корпоратива, вручение наград, комфортный офис), в рамках данной работы особое внимание уделим материальной мотивации, а именно бонусной системе мотивации как одного из самых распространенных используемых методов мотивации проектных команд.

В проведенном исследовании Кочнев А., Науменко А., Андреева О. определили мотивацию премированием как наиболее эффективный способ мотивации в проектном управлении, однако необходимо соблюдение ряда условий [1]:

1) Каждый член проектной команды должен знать размер и основание получения своего бонуса, а также должен быть проинформирован о том, каких результатов он должен достичь для получения желаемой суммы бонусов;

2) При этом результаты (условия получения бонуса) должны быть достижимыми;

3) Имеет место быть бонусы за работу всей проектной команды;

4) Размер начисляемых бонусов должен быть отличен от заработной платы работника;

5) Членам проектной команды необходимо предоставлять актуальную информацию о ходе реализации проекта.

При этом важной составляющей бонусной системы мотивации является возможность участника проекта отслеживать сумму бонусов, которая уже ему начислена.

Рассмотрим один из вариантов применения бонусной системы, а именно основания начисления бонуса участнику проекта:

1. Результат (факт реализации работы) с учетом оценки ее исполнения по трем составляющим: качество, срок, бюджет. При этом базой начисления бонуса может выступать нормированная стоимость работы (при условии, что работу можно нормировать) или договорная стоимость (величина бонуса вычисляется при условии стопроцентной результативности);

2. Промежуточный результат (исполнение какой-либо работы проекта). Здесь базой начисления может служить либо установленный размер бонуса за реализацию целого этапа, либо процент от фонда бонусов по работам, входящих в этот этап;

3. Закрытие этапа, состоящих из работ, названных выше. База для начисления – фактически начисленный бонус с учетом персональной результативности члена команды;

4. Закрытие проекта (его успешное завершение). База для начисления — фактически начисленный бонус за реализацию работ проекта, в которых он принял участие.

Как и любой феномен, бонусная система мотивации имеет свои преимущества и недостатки, описанные в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки бонусной системы мотивации

Преимущества	Недостатки
Обеспечение принципа прозрачности мотивации путем контроля за процессом реализации проекта и начислением соответствующих бонусов	Сложность расчетов суммы бонуса для каждого члена команды
Снижение риска появления межличностных конфликтов внутри команды вследствие возможности мониторинга собственных результатов и начисленных за них бонусов	«Гонка за бонусами» как стремление получить большую выгоду, не делая акцент на качестве продукта
Мотивация членов проектной команды соответствует оценке при реализации проекта	Необходимость разработки объективных критериев при оценке вклада каждого члена команды в работу над проектом

Из недостатков вытекают две основные проблемы, возникающие при попытке построить или модернизировать систему мотивации проектной команды:

- сложность определения критериев, лежащих в основе расчетов суммы бонусов;
- возможная необъективность при сборе данных для расчета бонуса;
- трудоемкость расчетов.

О возможном способе решения вышеупомянутых проблем писала Елена Филипова, руководитель корпоративного проектного офиса «Аванта Консалтинг», сертифицированный специалист Project Management Institute, квалификация Project Management Professional (PMP) [7]. В «Аванта Консалтинг» существует система мотивации, основанная на двух оценках:

1. удовлетворение заказчика (важно не только соблюдение сроков проекта, непревышение бюджета, но и качество продукта);
2. сроки выполнения (именно сроки — особо важный элемент проекта, часто выступающий предметом конфликта между заказчиком и участниками проекта).

Метод, используемый в компании «Аванта Консалтинг» для мотивации «по срокам» — метод контрольных точек. В начале проекта определяются промежуточные результаты и их сроки. Для каждого такого результата устанавливаются «Приемщик» — тот, кто подтвердит, что результат готов, согласно установленным требованиям. При этом важно, чтобы критерии были достижимы, а приемщик — объективен (во

избежание конфликта интересов, например, если приемщик подчиняется руководителю проекта). В компании используется система ADVANTA, в которой проектный офис создает согласование с исполнителями и приемщиками, вносит контрольные точки. Таким образом, система в системе появляются сроки, доступные каждому участнику проекта (так как он в системе видит свои контрольные точки, и система периодически «напоминает» о них») и проектному офису.

Гарантом проверки и принятия промежуточного результата является получение в системе подтверждения о приемке результатов приемщиком. При этом система сохраняет время приемки, что учитывается при расчете бонуса для члена проектной команды. Кроме того, преимуществом является возможность каждого участника в любой момент рассчитать ежемесячное премирование путем запуска в системе отчета, которая рассчитывает все контрольные точки по проектам, в которых участвует конкретный пользователь.

Для применения такой мотивации в компании «Адванта Консалтинг» в начале проекта формирует пул критериев, которые, во-первых, можно измерить, а во-вторых, подтверждают качество продукта. Примером такого критерия может выступать достижение определенной оценки независимой группой пользователей. В интересах руководителя — добиться наиболее высокой такой оценки и сделать продукт привлекательным для пользователей. Важным аспектом служит количество таких критериев в рамках проекта: их должно быть не более 8 согласно РМВоК, однако оптимальным количеством, по мнению «Адванта Консалтинг», является 3-5 критериев.

Таким образом, определим, что мотивация играет важную роль в успехе реализации проекта, значит, руководитель должен не только грамотно уметь мотивировать команду, но и сам быть мотивирован, чтобы помочь команде и организации достичь поставленных целей.

Тем не менее, вся система мотивации компании должна быть комплексной, то есть включать себя инструменты как материальной, так и нематериальной мотивации. В настоящее время современные компании избавляются от методов стимулирования посредством наказания, штрафов и иных директив, так как работа в условиях комфорта, установленной свободы и бонусов лучше мотивирует сотрудника к плодотворным результатам.

Список использованных источников

1. Чуланова, О. Л. Виды проектных офисов и подходы к мотивации проектных команд / О. Л. Чуланова, Ю. А. Андрейченко, О. Л. Рынгач // Материалы Афанасьевских чтений. – 2021. – № 4(37). – С. 5-11. – [электронный ресурс] — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47907956>;
2. Чуланова, О. Л. Мотивация и стимулирование кросс-функциональных команд в условиях проектного офиса / О. Л. Чуланова, В. Р. Юлмухаметова, О. Л. Рынгач // Материалы Афанасьевских чтений. – 2021. – № 4(37). – С. 39-46. – [электронный ресурс] — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47907960>;
3. Рычкова, Е. П. Сущность и элементы мотивации в проектном менеджменте / Е. П. Рычкова, И. В. Трифионов // Управленческие науки в современном мире : Сборник докладов научно-практической конференции, Москва, 07 ноября 2018 года. Том II. – Москва: Издательский дом "Реальная экономика", 2019. – С. 86-90. – [электронный ресурс] — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39227945>;
4. Суховерхов Н.Ю. Управление устойчивым развитием некоммерческой организации с использованием механизмов мотивации человеческих ресурсов // Экономика и бизнес: теория и практика.— 2019. – № 5(2). – С. 98-101. – [электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-ustoychivym-razvitiem-nekommercheskoy-organizatsii-s-ispolzovaniem-mehanizmov-motivatsii-chelovecheskih-resursov>;
5. Храмова Р.Е. Система мотивации в управлении проектами // Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» – [электронный ресурс] —URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017038879/comments>;
6. Адванта. Система управления проектами. Какие инструменты необходимы для успешной работы проектного офиса? // официальный сайт Адванта Групп [электронный ресурс] —URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/kakie-instrumenty-neobhodimy-dla-uspesnoj-raboty-proektnogo-ofisa/>;
7. Адванта. Система управления проектами. Как быстро и эффективно использовать мотивацию в проектах? // официальный сайт Адванта Групп— [электронный ресурс] —URL: <https://www.advanta-group.ru/blog/proektnaya-motivaciya/>;

8. Крутицкая Е.А. Управление проектами & Мотивация проектных команд // Библиотека Ключевых Показателей Эффективности. – [электронный ресурс].— URL:https://gaap.ru/articles/Upravlenie_proektami_Motivatsiya_proektnykh_komand/.

9. Свод знаний по управлению проектами (англ. Project Management Body Of Knowledge, PMBOK) – [электронный ресурс].— URL:[https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)