

И.Г. Севастьянова, В.Н. Стегний, Е.А. Абрамова

Пермский национальный исследовательский политехнический университет

МОТИВАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ В СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ

Рассмотрены организационные проблемы поощрения проектных команд и творческих коллективов. Описаны модельные представления мотивации проектной работы, интегрирующие концепцию, подходы и существующие практики к поощрению проектной работы.

Ключевые слова: *проектная работа, команда, модель мотивации, организационная культура, стимулы, качество управления.*

Одним из эффективных средств управления развивающимися системами, которые характеризуются нестабильностью и неопределенностью внешней среды, является методология управления проектами. Проектное управление требует постоянного руководства и контроля в условиях строгих ограничений по затратам, срокам и качеству работ. Наиболее распространенный результат управления проектами – матричная система менеджмента (рис. 1).

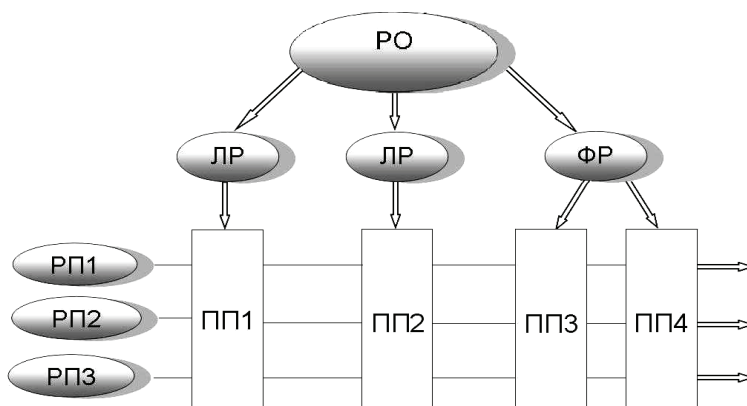


Рис. 1. Матричная структура управления: РО – руководитель организации; ЛР – линейный руководитель; ФР – функциональный руководитель; РП – руководитель проекта; ПП – подразделение проекта

При этом проектная команда является ограниченной по продолжительности подсистемой крупной организации. Изменение характера взаимодейст-

вия коллектива затрагивает систему мотивации и создает реальные организационные проблемы.

Упуская из виду важность человеческого фактора и мотивации, многие организации оказываются неспособными использовать в полной мере творческий и новаторский потенциал накопленных знаний, навыков и умений. В современных высокотехнологичных отраслях промышленности, характеризующихся различными вариантами занятости и наличием венчурного капитала, ученые и инженеры имеют альтернативы. Игнорируя потребности научных и технических работников, организация может потерять специалистов и не сумеет привлечь новых.

Одной из основных потенциальных проблем проектной работы является необходимость значительных усилий по поддержанию командной идентичности: людям нужно знать, что от них ждут, как их работа вписывается в общий проект. Временный характер работы над проектом приводит к потере чувства перспективы, неуверенности в завтрашнем дне. Руководителю проекта нелегко убедить людей отдаваться проекту всецело.

В настоящее время не существует общепризнанной системы оценки и поощрений проектной деятельности. Каждая фирма уникальна и применяет свою мотивационную модель, ориентированную на свои внутренние правила и стандарты.

Предлагаемая в работе модель мотивации интегрирует концепцию, подходы и существующие практики к поощрению проектной работы, связанные с повышением качества управления. В основу концепции мотивационной модели заложена идея непреодолимой привлекательности предназначения организации. Видение организации, выражающее долгосрочный имидж компании, должно быть близко отдельному человеку, а не компании в целом, и побуждать каждого человека к достижению определенных целей. Многие организации продолжают поиски видения, которое могло бы мотивировать сотрудников. Но мы не сможем объединить сотрудников под флагом привлекательного видения и стратегии, если не проясним концептуальные аспекты корпоративной культуры.

Мотивационная модель (рис. 2) включает в себя три базовых уровня, из которых основополагающий – фундаментальные принципы организационной культуры и тенденции в управлении изменениями. Следующий уровень модели ориентирован на особенности формирования проектной команды и развития мотивационного процесса. Последний уровень модели связан с идеей постоянного совершенствования качества управления.

Первый уровень мотивационной модели предполагает, что культура организации должна быть адекватна применяемой технологии. Сильная внутрифирменная культура зависит прежде всего от таких реальных ценностей, как делегирование полномочий, уважение к личности, взаимное доверие.

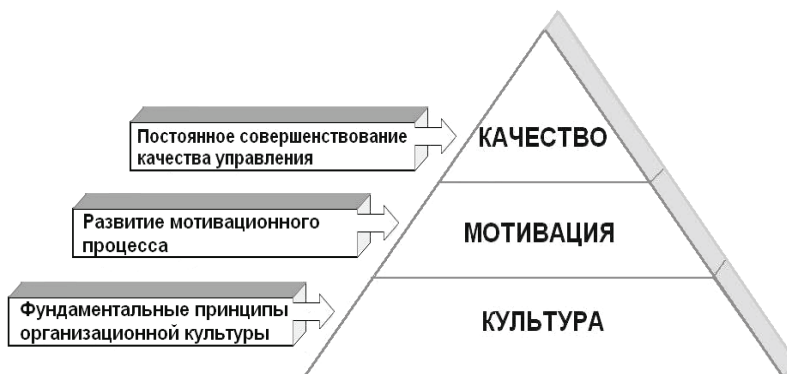


Рис. 2. Модель мотивации инновационной проектной команды

Неоспоримые ценности, культивируемые через воспитание, совместный опыт и традиции, только в том случае приобретают значение и позволяют создать работника с высокой степенью ответственности, если компания на деле воплощает их в жизнь и делает это ежедневно.

Однако инициатива и инновации часто подавляются недостатком доверия, организационной разобщенностью и нежеланием брать на себя риски. При наличии хотя бы одного из этих факторов творческим людям трудно работать с максимальной отдачей. Ситуация меняется, когда существует разумный паритет между ожиданиями и вкладом каждого члена команды. В таких условиях активная и талантливая часть сотрудников, стремящихся сделать свою работу интересной и значительной и испытывающих потребность в использовании своих способностей и навыков более продуктивно, будет работать с большей отдачей.

Переход к новым экономическим отношениям российских предприятий способствует расширению пространства деятельности менеджмента. Список навыков, умений и компетенций, которые сейчас требуются от менеджеров (понимание тенденций, стратегическое мышление, многофункциональные навыки, межкультурная гибкость и др.), становится пугающе обширным в результате того, что они должны управлять в среде, подвергающейся радикальным изменениям [1]. На персональном уровне изменения ориентированы на самое трудное в управлении – эмоции людей. Добиться вовлеченности не удастся, если опасения и сомнения отдельных сотрудников в отношении планируемых изменений перевешивают их надежды на обещанные преимущества. Многие аспекты изменений можно реализовать в рамках отдельных проектов. В организациях, где значительное внимание уделяется горизонтальному межфункциональному управлению и управлению на основе действия команд, для менеджеров необходима смена ролей контролеров на роли наставников. Это требует гибкого стиля управления, сочетающего в себе

непосредственное подчинение и самостоятельное принятие командных решений.

С учетом разрушительной природы изменений роль компании все больше должна становиться связанной с поощрением и созданием условий для развития новых знаний и умений. Выявление возможностей для личного и коллективного профессионального совершенствования сегодня необходимо рассматривать в качестве основной части того, что ранее называлось пакетом вознаграждения.

Второй уровень модели отражает особенности создания проектной команды и мотивации посредством стимулов, позволяющих развиваться. Главная цель объединения сотрудников в команду – самостоятельное управление и преодоление проблем при решении поставленных задач. При формировании проектной команды следует учитывать то, что продуктивность ее деятельности зависит не только от технических, организационных, управленческих и культурных факторов, а также от знаний, опыта, способностей и потребностей людей, входящих в команду.

Эффективная команда представляет собой группу индивидуумов, которые верят в то, что они нужны друг другу для успешных действий. Необходимыми характеристиками членов команды должны быть открытость в общении, заинтересованность в работе, новаторство, умение чутко реагировать на изменяющиеся обстоятельства и готовность к усвоению знаний.

В научно-производственных организациях, основанных на рыночных отношениях, команда формируется из сотрудников разных специальностей, обладающих техническим опытом и функциональной ориентацией. Специалисты подбираются таким образом, чтобы они образовывали единое целое, были объединены общей целью. Коллективизм команды, направленный вовне, поможет сосредоточиться на конечном результате и сохранить сплоченность без опасного изолирования ее от широкой стратегии организации.

Подбор соответствующих людей является сложной задачей, требующей внимания к их дискреционным усилиям и мотивационным факторам. Часто имеет место невнимание руководства к необходимости балансировать стимулы по отношению к навыкам и опыту членов команды. Мотивацию таких работников можно усилить, отслеживая разнообразие приоритетов и ценностей внутри команды, а также поддерживая и поощряя творчество, непрерывное обучение, приверженность и участие.

Накопленный опыт [2, 3] свидетельствует о том, что творческие коллективы и проектные команды добиваются больших достижений благодаря подбору людей с разными чертами характера и склонностями, с разной профессиональной подготовкой, готовностью отказаться от шаблонов. Поэтому основными условиями поддержки и развития творческого потенциала, формирования положительного синергетического эффекта таких организаций яв-

ляются открытые коммуникативные каналы, перекрывающиеся сферы ответственности, децентрализация, «мягкий» контроль, свобода суждений, нарушение статус-кво, поощрение инноваций.

Особая роль в творческой деятельности проектной команды принадлежит работе со знаниями. При разработке новых решений для необычных проблем необходимо иметь в виду, что ключевых игроков команды, обладающих собственным знанием, трудно контролировать. Сегодня такие сотрудники понимают, что знания составляют их личный пакет акций, и они высоко ценятся на рынке. Эти люди скорее склонны к самомотивации, а не к лояльности организации и предпочитают более свободную культуру профессиональных связей.

Самое сложное для организаций, ориентированных на проектную деятельность, заключается в том, чтобы заставить людей делиться знанием и склонить их к генеративному обучению, которое в процессе совместного взаимодействия порождает новое знание. Традиционный взгляд на структуру организации не благоприятствует передаче знаний. Может быть, менеджерам следует пересмотреть позицию рационализации творческого процесса и ограничения свободы интеллектуальных сотрудников, взяв на себя ответственность за поддержание конструктивных отношений с ними.

Высвобождение творческого потенциала становится возможным при развитии приверженности и участия сотрудников, что достигается вовлеченностью человека в процесс [4]. Доминирующими императивами в управлении, ориентированном на высокий уровень сопричастности, являются карьерные возможности, обучение и развитие, измеримое вознаграждение.

Практика подтверждает, что в первую очередь люди хотят знать, как успех отразится на них лично. Поэтому традиционно используется система оценки и поощрения отдельных членов команды из-за опасения растерять индивидуальное рвение сотрудников, поощряя достижение командного успеха. Однако в условиях командной ответственности и ожиданий такой подход стимулирует только индивидуальную производительность в ущерб коллективной. Необходимо по-новому взглянуть на наши представления о поведении людей в современной бизнес-среде и адаптировать существующую в организации систему мотивации к новым условиям командной работы в рамках матричной структуры.

Сегодня российскому менеджменту есть из чего выбирать. Это формы коллективной мотивации бригад, сохранившиеся со времен социалистической эпохи, принципы англо-саксонского индивидуализма и новомодные японо-американские методы групповой системы поощрения. Придется немало потрудиться, чтобы привить сотрудникам новое понимание вознаграждения и достижения командного успеха на основе на коллективного участия и ответственности и на практике реализовать действенную схему мотивации.

Третий уровень мотивационной модели базируется на парадигме непрерывного совершенствования качества, которая подразумевает, что каждый сотрудник и организация в целом не должны успокаиваться на достигнутом результате. Высокое качество начинается с людей, с понимания потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон и в конечном счете означает полное удовлетворение этих потребностей и ожиданий.

Подход к качеству как проявление потребности в постоянном улучшении можно рассматривать не только с позиций управленческой эффективности и организационной продуктивности, но и с позиций личностного и профессионального развития, межличностных отношений [5]. Личностная сторона качества означает гармоничное единение с системой ценностей, согласно которой человек с каждым днем совершенствуется в личном и профессиональном плане. Чтобы высвободить таланты и энергию, стимулировать инициативу, мы должны определить, в каких областях потребности и цели организации пересекаются с потребностями, целями и способностями работников. Многим руководителям нужно избавиться от желания навязывать жесткие требования или стандарты и упростить свои организации, прежде чем они смогут в полной мере использовать человеческие ресурсы и получать преимущества от эффективной командной работы.

Программы личностного и организационного совершенствования строятся на основе межличностных отношений, которые должны быть синергетически сбалансированы и основаны на доверии. Межличностная компетентность увеличивает групповое доверие, внутрикомандные коммуникации, поощряет совместную поддержку. Игнорирование требований постоянных коммуникаций приводит к отчуждению. Делегируя сотрудникам ответственность, мы становимся наставниками и источниками помощи, увеличиваем норму управляемости, убираем барьеры, укрепляем самоуважение, усиливаем внутреннюю мотивацию, вдохновляем их на постоянное стремление совершенствоваться.

Предлагаемая модель носит индикативный характер. Наряду с другими специальными оценками может быть использована для позитивных изменений мотивационного фона и поощрения концепции «успеха» проектных команд и коллективов, деятельность которых связана с творческой работой.

Список литературы

1. Оуэн Д. Голая правда о... менеджменте: пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 368 с.
2. Салмон Р. Будущее менеджмента: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 297 с.

3. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 347 с.
4. Льюис Д. Управление командой: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 160 с.
5. Кови С. Лидерство, основанное на принципах: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

Получено 15.08.2011

I.G. Sevastyanova, V.N. Stegnyy, E.A. Abramova

State National Research Polytechnical University of Perm

PROJECT WORK MOTIVATION IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

Enterprise issues of encouraging project and creative teams are analyzed. Model representation of project work motivation, integrating the concept, approaches and practices to promote such work are described.

Keywords: project work, team, motivation model, enterprise culture, incentives, management quality.