

На правах рукописи

**Козлова Елена Анатольевна**

**ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(управление инновациями и инвестиционной деятельностью)**

**Автореферат**

диссертации на соискание  
ученой степени кандидата экономических наук

Москва – 2009 г.

Работа выполнена на кафедре управления проектом  
ГОУ ВПО «Государственный университет управления»

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, профессор

Бронникова Т.М.

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор

Аракелян А.М.

кандидат экономических наук

Серебрякова Г.В.

Ведущая организация: ФГОУ ВПО Российский государственный университет туризма и сервиса

Защита состоится «\_\_\_» декабря 2009 года в \_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д212.049.04 в ГОУ ВПО «Государственный университет управления» по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, д. 99, аудитория А-422.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления, с авторефератом на сайте [www.guu.ru](http://www.guu.ru).

Автореферат разослан «\_\_\_» ноября 2009 года.

Ученый секретарь

диссертационного совета

доктор экономических наук, профессор \_\_\_\_\_ Воронин М.И.

## **Общая характеристика работы**

В настоящее время в сложных экономических условиях мотивация персонала остается важным и актуальным вопросом для организаций в целях удержания квалифицированных кадров и повышения эффективности деятельности. Государственные и частные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможны без применения новых современных форм мотивации и стимулирования труда, а также выявились потребности в более глубокой проработке уже существующих механизмов и схем мотивации и их адаптации к складывающимся рыночным условиям.

При любой рыночной ситуации применение методов и средств проектного управления для многих предприятий становится залогом повышения эффективности их деятельности и конкурентоспособности. Особое внимание уделяется применению методов и средств проектного управления предприятиями и организациями во время экономических спадов. Если на стадии подъема применение проектно-ориентированного подхода дает возможность организации сделать прозрачными и легко контролируемыми любые бизнес-процессы, а также контролировать и управлять изменениями, реализуемыми в качестве проектов, то при кризисе проектный подход дает возможность точного планирования привлечения ресурсов для осуществления бизнес-процессов компании, что позволяет управлять издержками с целью их снижения.

При принятии решения о применении методов проектного управления в организации необходимо оценить готовность самой организации и ее персонала к изменениям. В основу такого показателя можно положить оценку уровня зрелости организации.

Залогом эффективного труда сотрудника является максимально возможное совпадение его индивидуальных мотивов и целей с мотивами и целями как того коллектива, в котором он работает, так и руководства предприятия. Очевидно, что полное совпадение этих трех мотивировок невозможно в силу исходного противоречия основных задач нанимателя (получить от работника максимальную отдачу при минимуме затрат) и наемного сотрудника (наоборот).

Однако правильная система мотивации сотрудников позволяет максимально сблизить их цели и создать условия для роста эффективности труда сотрудника в частности, и развития компании в целом.

Система мотивации персонала проектно-ориентированной организации является для компании источником информации об эффективности деятельности команды проекта, степени достижения ее участниками поставленных перед ними целей.

Необходимо отметить, что система проектной мотивации является одним из средств поддержки и стимулирования бизнеса, а также поддержания бизнес-процессов компании в оптимальном состоянии.

Актуальность темы исследования заключается в том, что, создав систему проектной мотивации для каждого участника команды проекта индивидуально, организация сможет эффективно управлять участниками команды проекта, появятся инструменты мониторинга деятельности каждого участника команды и опе-

ративного внесения изменений в случае появления отклонений, сформируются механизмы самомотивации для каждого участника команды проекта, следствием чего станет снижение текущего контроля со стороны руководства за деятельностью команды проекта и повышение ее эффективности.

**Цель диссертационной работы** заключается в систематизации и уточнении базовых теоретических положений концепции мотивации персонала, разработке рекомендаций по созданию моделей системы мотивации сотрудников проектно-ориентированных организаций.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены следующие **основные задачи**:

- уточнить содержание основных понятий и категорий концепции мотивации проектного персонала;
- классифицировать теории мотивации персонала организации, выявить их особенности, провести сравнительный анализ существующих подходов к системе мотивации;
- сформулировать особенности мотивации персонала проектно-ориентированной организации, исследовать влияние стадий жизненного цикла проекта на систему мотивации его участников;
- выделить и систематизировать критерии оценки эффективности деятельности сотрудников проектно-ориентированных организаций;
- разработать предложения по созданию моделей системы мотивации персонала проектно-ориентированных организаций;
- разработать мотивационные матрицы для участников команды проекта и провести их апробацию в конкретной проектно-ориентированной организации.

**Объектом исследования** являются проектно-ориентированные организации.

**Предметом исследования** является процесс мотивации сотрудников проектно-ориентированной организации.

**Методология исследования** основывается на применении системного и комплексного подхода, структурного, факторного, функционального, логического и сравнительного видов анализа. В процессе исследования использовались также методы экспертных оценок, наблюдения, группировки, обобщения.

**Научная новизна** диссертационной работы заключается в разработке методов проектно-ориентированного управления человеческими ресурсами и рекомендаций по построению моделей мотивации персонала проектно-ориентированных организаций на основе мотивационных матриц.

**Автором получены новые научные результаты:**

- анализ научных исследований и изучение опыта российских и зарубежных ученых позволили автору дать целостное представление о методах проектно-ориентированного управления человеческими ресурсами. Уточнены основные категории и понятия, раскрыто их содержание, проведен сравнительный анализ существующих подходов и методов;

- предложена модель мотивации участников команды проекта на основе разработанной автором системы мотивации персонала проектно-ориентированной организации, которая позволяет оценить ее теоретическую и практическую значимость, выделить основные проблемы управления участниками команды проекта на различных стадиях жизненного цикла проекта, систематизировать методы их решения;
- сформулированы особенности мотивации руководителей проектов, команды проекта на основе разработанной автором системы критериев;
- разработаны критерии оценки эффективности деятельности участников проекта на стадиях разработки и реализации проекта;
- предложены мотивационные матрицы для менеджера проекта, исполнителя работ по проекту и администратора проекта, использование которых возможно в проектно-ориентированных организациях с целью повышения эффективности деятельности участников команды проекта;
- выделены и структурированы ключевые проблемы управления человеческими ресурсами на различных стадиях жизненного цикла проекта. Предложены методы управления для решения этих проблем.

**Достоверность научных результатов и обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, содержащихся в диссертации,** подтверждается применением научных методов исследования, достаточно представительной информационной базой, полнотой анализа теоретических и практических разработок, практической проверкой и внедрением результатов исследования.

**Значение для теории и практики.** Полученные автором научные результаты теоретически обосновывают необходимость для руководителей проектно-ориентированных организаций принимать во внимание основные особенности проектной мотивации при разработке системы мотивации персонала организации. **Практическая значимость** исследования состоит в возможности использования разработанной автором методики построения системы мотивации участников команды проекта и решения характерных для этой сферы управленческих проблем, что является одним из факторов повышения эффективности деятельности проектно-ориентированных организаций.

Апробация научных результатов диссертации нашла отражение в докладах на научно-практических конференциях, проведенных в Государственном университете управления, где получили положительную оценку и одобрение. Основные научные положения диссертации нашли отражение в 3 публикациях. Общий объем опубликованных в открытой печати работ составляет 1,0 п.л.

Результаты, полученные в ходе данного исследования, в частности, модели мотивации персонала проектно-ориентированной организации, мотивационные матрицы для участников команды проекта, были рассмотрены и нашли применение при совершенствовании процесса управления человеческими ресурсами в ЗАО «Богданов и партнеры», что подтверждается справкой о внедрении результатов диссертационного исследования.

**Диссертация состоит** из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Общий объем работы 148 страниц, 6 рисунков, 23 таблицы, 2 приложения на 2 листах. Список литературы содержит 89 наименований.

### **Основное содержание работы**

**Введение** диссертации посвящено обоснованию выбранной темы исследования, общему анализу исследуемой проблематики, рассмотрению специфики и направлений диссертационной работы.

**В главе 1** рассмотрены теоретические аспекты создания системы мотивации персонала проектно-ориентированной организации на основе оценки эффективности деятельности ее сотрудников. В этих целях определена сущность понятий мотивация, стимулирование, система мотивации, проведен ретроспективный анализ подходов к формированию системы мотивации организаций в России и за рубежом, выделены требования к системе мотивации сотрудников проектно-ориентированных организаций и обоснована необходимость разработки данной системы.

При рассмотрении эволюции в области мотивации персонала приведена систематизация имеющихся научных теорий следующих ученых: Анри Файоль, Макс Вебер, Линдал Урвик, Клод Гельвеций, Адам Смит, Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Гантт, Беррес Скиннер, Альберт Бандура, Джулиан Роттер, Карл Роджерс, Гордон Олпорт, Абрахам Маслоу, Клейтон Альдерфер, Дэвид Макклелланд, Фредерик Герцберг, Роберт Оуэн, Элтон Мэйо, Мэри Паркер Фоллет, Дуглас Макгрегор, Уильям Оучи, А.Ф. Лазурский, Н.Н. Ланге, В.М. Бобровский и Н.Ю. Войтонис, Л.С. Выготский, А. А. Ухтомский, Д.Н. Узнадзе, С. Л. Рубинштейн, Ю.К. Балашова и А.Г. Коваль.

В рамках проектно-ориентированной организации процесс управления человеческими ресурсами является достаточно сложным и часто зависит от конкретного сотрудника, его способностей и потребностей. Это обусловлено спецификой структуры проектной организации и всех протекающих внутри организации процессов, связанных с управлением человеческими ресурсами. К сотрудникам, участвующим в проектах, как правило, неэффективно применять стандартную систему мотивации персонала: выдавать им должностные инструкции, надеяться на правами и определять их ответственность. Понимание процесса мотивации персонала проектной организации помогает создать эффективную систему стимулирования ее сотрудников для достижения целей проекта.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. В настоящее время организация эффективной системы мотивации персонала является одной из наиболее сложных практических проблем современной науки управления.

В диссертации автор выделяет задачи, которые должна решать система мотивации персонала проектно-ориентированной организации:

- ориентация участников проекта на достижение его целей в рамках выделенного на работы проекта временных и денежных ресурсов;
- снижение трудозатрат со стороны функционального руководителя по контролю за деятельностью персонала, участвующего в проектах;
- активизация мотивации на достижение значимых для компании результатов, стратегических целей;
- стимулирование повышения эффективности и результативности деятельности каждого участника команды проекта (УКП);
- поддержание и развитие потенциала участников команды проекта;
- структурирование работ каждого участника проекта, принудительное выделение критических для проекта работ и концентрация усилий специалистов на выполнении именно их.

В рамках проекта каждый участник выполняет ряд функций. На разных этапах проекта этот набор функций может меняться, но от проекта к проекту остается неизменным. На основании этого автор приводит ряд показателей, по которым необходимо отслеживать эффективность работы УКП.

Как правило, степень успешности проекта и работы всей проектно-ориентированной организации, во многом определена достижением поставленных проектных целей и эффективным выполнением задач на определенных стадиях жизненного цикла проекта. На любом этапе жизненного цикла проекта необходимо стимулировать его участников на достижение поставленных перед ними целей. В противном случае некоторые цели проекта могут быть не достигнуты или достигнуты частично.

Разработка системы проектной мотивации – выделение материальных и нематериальных стимулов, характерных для конкретной организации, определение группы сотрудников, на которых будут воздействовать данные стимулы, и формирование стратегии применения данных стимулов на проектный персонал.

**Глава 2** посвящена разработке методических основ управления человеческими ресурсами проектно-ориентированной организации на основе создания системы мотивации участников команды проекта.

С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной. Система стимулирования всегда зависит от специфики деятельности компании и ее политики в области управления персоналом. При разработке собственной системы мотивации руководство компании должно учитывать системы мотивации, реализованные в его отрасли. От того, насколько система мотивации в организации эффективнее системы других предприятий аналогичной отрасли, во многих случаях зависит результативность труда, текучесть кадров и психологический климат коллектива. Следовательно, необходима тщательная проработка системы мотивации с учетом индивидуальных особенностей предприятия.

Многие компании рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы мотивации персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присут-

ствовала номинально, т. е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими.

Чтобы избежать этих и других ошибок, процесс разработки системы стимулирования должен отражать потребности организации, а не отдельных ее членов. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей компании – это задача всех руководителей, а не только Генерального директора или менеджера по персоналу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой системы мотивации будут проходить крайне болезненно и неэффективно.

Для формирования предлагаемой системы мотивации участников команды проекта необходимо определить критерии, на основании которых будет производиться оценка эффективности деятельности УКП, непосредственно отражающие достижение целей проекта. После этого целесообразно определиться с количеством показателей, необходимых для формирования системы мотивации, и отобрать показатели, на основании которых будет производиться оценка. Далее определить их количественные и/или качественные значения.

В целом система проектной мотивации должна включать ряд элементов (Рисунок 1):

- объекты мотивации (категории сотрудников и проектов, на которые направлена программа мотивации);
- цели мотивации (к чему должна стимулировать программа мотивации проектных групп);
- методы поощрения и взыскания;
- бюджет программы мотивации;
- критерии, процедуры оценки для различных категорий УКП;
- ответственность за выполнение мероприятий по мотивации.



Рисунок 1: Элементы системы проектной мотивации.

Основная цель системы мотивации участников команды проекта – достижение понимания со стороны команды, что результаты их деятельности неразрывно связаны с теми материальными / нематериальными благами, которые они могут получить. Достичь этого можно путем разработки индивидуальных и командных показателей деятельности членов команды проекта, четкого определения обязанностей, прав и ответственности в рамках реализации проекта и принципов оценки выполнения ими поставленных задач.

Методика разработки системы мотивации для каждого участника проекта приведена на Рисунок 2.

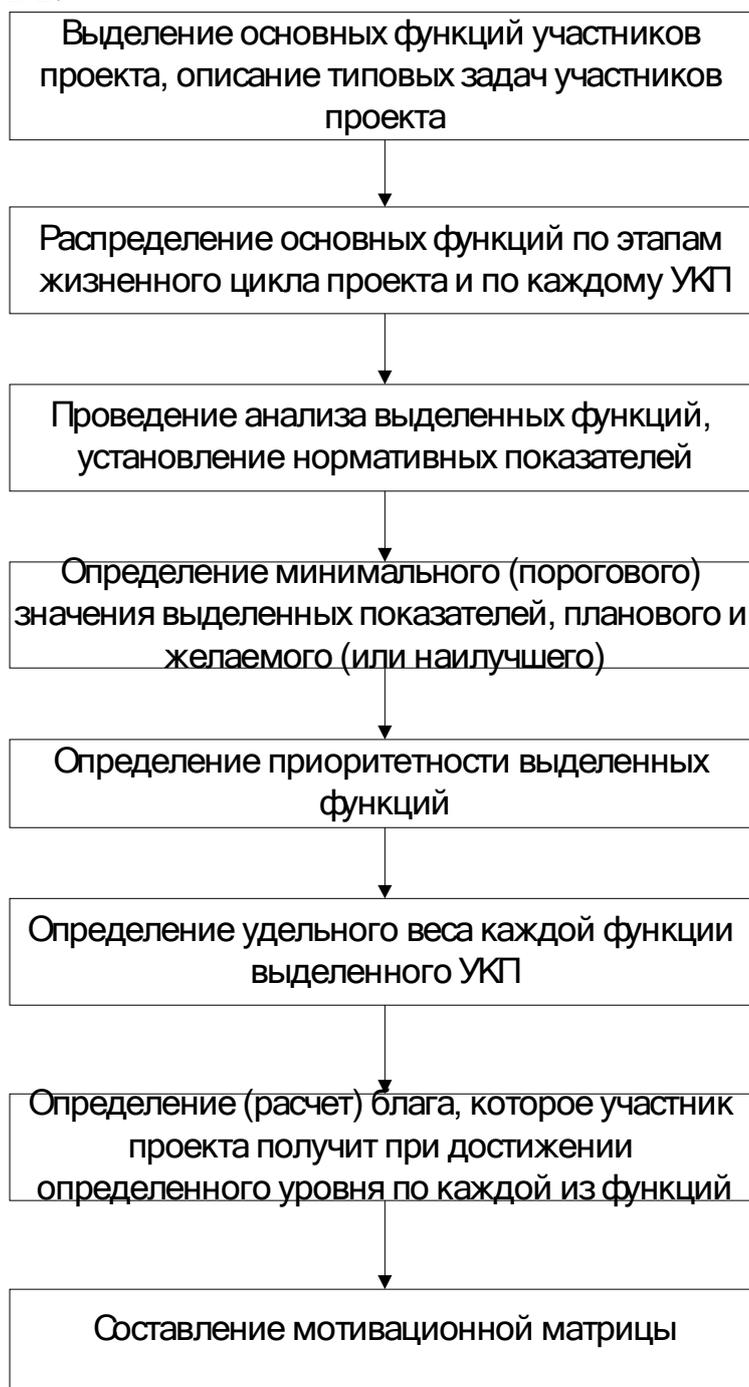


Рисунок 2: Основные этапы разработки системы проектной мотивации.

Необходимо отметить, что предлагаемую методику разработки системы мотивации УВП не следует применять для формирования целей проекта. Цели проекта должны быть входной информацией и определены до начала разработки системы мотивации.

**В главе 3** рассматривается модель проектно-ориентированного управления человеческими ресурсами организации, которая включает в себя:

1. определение ключевых сотрудников компании для реализации проекта;
2. построение для выделенных сотрудников системы мотивации с учетом следующих факторов:
  - a. выполняемых в соответствии с должностью задач;
  - b. индивидуальных особенностей личности: сильные и слабые стороны, черты характера;
  - c. источников стимулирования, содержания стимулов, их повторяемости и интенсивности;
3. Внедрение инновационных методов управления человеческими ресурсами в проектно-ориентированной организации.

В качестве основных участников команды проекта выделены следующие:

1. менеджер проекта;
2. администратор проекта;
3. исполнитель работ по проекту.

Для создания системы мотивации менеджера проекта необходимо выделить ключевые задачи данного участника команды проекта и оценить влияние исполнения/неисполнения данных задач на достижение конечных целей проекта. Система мотивации менеджера проекта должна учитывать качество выполнения поставленных перед ним задач. Качество выполнения задач необходимо оценивать с помощью количественно измеримых показателей для достижения объективности. Любая задача по проекту имеет важное значение, т.к. связана с конечными целями всего проекта. В связи с этим необходимо проранжировать задачи по степени влияния на конечные цели проекта и в зависимости от функций участника команды проекта. Также необходимо учитывать, что в выбранные задачи могут попадать задачи, лежащие на критическом пути в плане проекта. Соответственно для таких задач необходимо дополнительно обратить внимание на оценку показателя своевременности их выполнения. Показатель своевременности выполнения задачи в данном случае может считаться как отклонение фактического времени выполнения задачи от планового. Далее приведен перечень задач, выполняемых менеджером проекта.

Руководитель проекта обычно выполняет следующие функции:

- формирует организационную структуру управления проектом;
- формирует команду проекта;
- решает вопросы привлечения ресурсов на проект;
- участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- определяет ответственность, содержание работ и цели для каждого участника команды;

- разрабатывает и согласует план проекта, включая календарный план, бюджет, план управления рисками, план коммуникаций и, возможно, другие элементы;
- обеспечивает исполнение плана проекта;
- координирует и принимает участие в работах по заключению контрактов в проекте и контролирует их своевременное исполнение и закрытие;
- устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
- обеспечивает формирование эффективных информационных потоков в проекте, составление и предоставление отчетности;
- поддерживает постоянную связь с заказчиком, разрешает все возникающие у него вопросы и обеспечивает получение всей необходимой информации от него для качественного выполнения работ по проекту;
- контролирует и анализирует текущее состояние работ по проекту, прогнозирует возможные проблемы и предпринимает корректирующие действия;
- координирует деятельность всех участников и контролирует изменения;
- обеспечивает полное и своевременное закрытие проекта;
- осуществляет управление ресурсами. Анализирует загрузку ресурсов, планирует ресурсы, назначает исполнителей, осуществляет оперативное управление ресурсами;
- отслеживает все изменения и принимает решения по внесению изменений в проект (в рамках установленных ограничений). Оповещает членов команды об изменениях и новых проектах;
- несет ответственность за качество результатов проекта и качество проектного управления.

Менеджер проекта должен понимать и уметь анализировать интересы ключевых участников проекта, УКП и особенности окружения проекта.

Из приведенного перечня обязанностей менеджера проекта необходимо выделить те, которые имеют наибольшее влияние на конечные результаты проекта. Для построения системы мотивации нужно выделить 3-4 основных направления его деятельности. Необходимо уточнить, что выделение работ по их важности для проекта зависит только от предметной области проекта, т.е. для строительных проектов будет выделен один список работ, а для ИТ-проектов – другой.

Для определения степени достижения каждой выделенной задачи необходимо придать ей количественное выражение. Количественное выражение задачи может быть условным и определяться в зависимости от проекта, Заказчика, установленных процедур внутри компании Исполнителя.

После определения количественного выражения задач менеджера проекта необходимо оценить периодичность их контроля в проекте со стороны непосредственного руководителя, которому подчиняется менеджер проекта.

Степень влияния показателей на результаты проекта можно определять экспертным путем или на основе матрицы попарных сравнений.

После определения периодичности контроля показателей и степени их влияния на конечные результаты проекта необходимо определить желаемые плановые значения показателей для проекта.

После определения плановых показателей эффективности деятельности менеджера проекта необходимо сформировать интервал значений (от минимально возможного до максимально возможного) показателей для количественного определения качества его работы. Определение плановых показателей и возможных интервалов отклонений производится непосредственным руководителем менеджера проекта или руководителем портфеля проектов.

После определения возможных отклонений по показателям деятельности менеджера проекта необходимо сформировать мотивационную матрицу (Таблица 1). Она будет состоять из перечня показателей на каждом этапе проекта, интервала их значений, удельного веса каждого показателя и степени их влияния на конечные результаты проекта. Премирование на основе разрабатываемой матрицы осуществляется по итогам завершения проекта и оценки его результатов.

Премирование менеджера проекта может осуществляться по итогам проекта в целом или по итогам реализации подпроектов в соответствии с выбранной стратегией работы компании, длительностью проектов и политикой по персоналу.

Аналогично производится разработка мотивационных матриц для других участников проекта.

Разработка системы мотивации участников команды проекта в виде мотивационных матриц – это:

- 1) интеграция различных управленческих технологий принятия решений в единую систему управления участниками команды проекта;
- 2) наглядность и понятность целей деятельности компании для каждого члена команды проекта;
- 3) донесение целей проекта и стратегии его реализации до всех УКП;
- 4) прямая зависимость между целями проекта и показателями эффективности деятельности УКП;
- 5) ориентация не на процесс реализации проекта, а на достигнутые результаты по этапам, стадиям, вехам;
- 6) повышение прозрачности и оперативности управления командой проекта;
- 7) сфокусированность участников команды проекта на основных целях и показателях эффективности своей работы.

Мотивация сотрудников проектно-ориентированных организаций обеспечивается за счет повышения эффективности и качества их работы. Повышается прозрачность оценки работы сотрудников как для них самих, так и для руководства за счет применения инновационных методов проектной мотивации, основанных на построении мотивационных матриц для каждого участника команды проекта.

Важное значение при организации системы мотивации персонала проектной организации имеют принципы ее построения.

На эффективность деятельности участников команды проекта влияют материальные и нематериальные стимулы.

Таблица 1. Мотивационная матрица менеджера проекта

ФИО работника:

Должность: Менеджер проекта

Подразделение:

Структура дохода: оклад + ежемесячная премия + бонус

Мотивационная таблица распространяется на XXX проект

| Этап проекта                     | Показатели эффективности работы                                  | Вклад задач в достижение целей в рамках этапа, % | Вес группы, % | Значения показателей                       |                                       |  | Фактические значения | Влияние на доход МП |
|----------------------------------|--|--|---------------|--|---------------------------------------|--|----------------------|---------------------|
|                                  |  |  |               | Наилучшие значения                         | Плановые значения                     | Допустимые значения                    |                      |                     |
| Инициация и планирование проекта | Количество версий плана проекта                                  | 30   | 15            | 1 версия                                   | Не более 3-х версий                   | Не более 5-ти версий                   |                      |                     |
|                                  | Разрыв планового бюджета проекта и фактического                  | 30   |               | Не более 5%                                | Не более 15%                          | Не более 25%                           |                      |                     |
|                                  | Количество неучтенных, но необходимых результатов проекта        | 30   |               | Не более 1-го                              | Не более 2-х                          | Не более 3-х                           |                      |                     |
|                                  | Количество версий документов, разрабатываемых для старта проекта | 10   |               | Одна версия                                | Не более 3-х версий каждого документа | Не более 5-ти версий каждого документа |                      |                     |
| Исполнение проекта               | Количество простоев по вине менеджера проекта                    | 15   | 75            | Нет простоев                               | Не более 8 часов                      | Не более 12 часов                      |                      |                     |
|                                  | Количество исправлений (переделок) по работам                    | 25   |               | Нет исправлений                            | Не более 2-х                          | Не более 4-х                           |                      |                     |
|                                  | Разрыв между планируемыми и фактическими сроками проекта.        | 25   |               | Разрыв не более заложенного общего резерва | Не более 15% общего времени проекта   | Не более 25% общего времени проекта    |                      |                     |

| Этап проекта       | Показатели эффективности работы  | Вклад задач в достижение целей в рамках этапа, % | Вес группы, % | Значения показателей   |  |   | Фактические значения | Влияние на доход МП |
|--------------------|--|--|---------------|--|--|---|----------------------|---------------------|
|                    |  |  |               | Наилучшие значения   | Плановые значения  | Допустимые значения   |                      |                     |
|                    | Количество своевременно не выявленных опасностей по проекту.                             | 5  | 0             | 0  | Не более 2-х   | Не более 4-х  |                      |                     |
|                    | Количество вопросов в Списке открытых вопросов по каждому результату проекта             | 10   |               | 0  | Не более 3-х   | Не более 5-ти   |                      |                     |
|                    | Общее количество дней задержки по отчетности за определенный период (неделя, месяц)      | 5  |               | 0 дней.  | Не более 3-х дней  | Не более 7-ми дней  |                      |                     |
|                    | Количество итераций по сдаче результатов Заказчику                                       | 15   |               | Результаты сданы с первого раза                                    | Не более 2-х итераций  | Не более 3-х итераций   |                      |                     |
|                    | Количество переделок (неделок)   | 80   |               | 1 версия   | Не более 2-х исправлений (версий)  | Не более 4-х исправлений (версий)   |                      |                     |
| Завершение проекта | Полнота сведений по проекту, скорость подготовки этих сведений и передачи в базу знаний. | 20   | 10            | 1 версия,<br>Не более 2 рабочих дней с момента завершения проекта. | Не более 2-х версий,<br>Не более 5 рабочих дней с момента завершения проекта | Не более 4-х версий,<br>Не более 10 рабочих дней с момента завершения проекта |                      |                     |

При формировании системы мотивации для того или иного участника проекта нужно учитывать как текущие рутинные задачи, которые сотрудник на конкретной позиции выполняет практически в любой компании, так и специфику, напрямую связанную с проектной деятельностью.

Предложенная в диссертации модель организации стимулирования участников команды проекта базируется на сочетании окладной системы и выплат работникам из доходов предприятия. Предлагаемая система достаточно прозрачна для каждого сотрудника, относительно проста для расчета, отражает индивидуальный подход к каждому участнику команды проекта, имеет высокую гибкость и легкую трансформируемость в новую более совершенную модель.

Предложенные в диссертации мотивационные матрицы участников команды проекта могут быть полезны предприятиям всех форм собственности.

Сочетание в предложенных моделях стимулирования традиционных и современных методов позволяет осуществить безболезненное реформирование отношений в области мотивации персонала в условиях развития предпринимательской деятельности.

Разработанные в диссертации мотивационные матрицы были внедрены в проектно-ориентированной компании «Богданов и партнеры» в рамках внутреннего проекта по совершенствованию подсистемы управления человеческими ресурсами, что привело к оптимизации временных и качественных параметров работы сотрудников организации. Новая система мотивации персонала компании «Богданов и партнеры» была основана на разработанных методических рекомендациях по использованию инновационных методов управления человеческими ресурсами. Предварительные результаты использования системы мотивации проектного персонала в компании «Богданов и партнеры» свидетельствуют о значительном положительном эффекте, заложенном в предлагаемую систему мотивации проектного персонала, основанную на методических разработках автора диссертационного исследования.

#### **Основные научные результаты диссертационного исследования:**

1. Уточнено содержание основных понятий и категорий концепции мотивации проектного персонала.
2. Проанализирован современный отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами проектно-ориентированной организации.
3. Обоснована целесообразность и возможность применения методологии проектного управления применительно к построению модели мотивации персонала проектно-ориентированной организации.
4. Исследованы основные обязанности участников команды проекта, обуславливающие специфику разработки моделей мотивации персонала проектно-ориентированной организации.
5. Определены границы применения моделей мотивации на основе мотивационных матриц в рамках проектно-ориентированных организаций.

6. Выделены и систематизированы критерии оценки эффективности деятельности сотрудников проектно-ориентированных организаций.
7. Разработана методика построения системы мотивации в проектно-ориентированной организации, учитывающая особенности деятельности участников команды проекта.
8. Создана универсальная система стимулирования сотрудников для проектно-ориентированных организаций, использование которой возможно как в предлагаемом виде, так и с адаптацией под бизнес-процессы организации.
9. Разработаны мотивационные матрицы для менеджера ИТ-проекта, исполнителя работ по ИТ-проекту и администратора ИТ-проекта, позволяющие сфокусировать деятельность данных сотрудников на достижении основных целей проекта и определить показатели эффективности их работы.

**Основные научные положения диссертации нашли  
отражение в следующих публикациях:**

1. Козлова Е.А. (статья) Формирование системы мотивации команды проекта на основе оценки эффективности деятельности ее членов // Вестник университета (ГУУ). Теоретический и научно-методический журнал, №16. М.: ГУУ, 2009., С. 192-193. –0,2 п.л.
2. Козлова Е.А. (статья) Современные требования к системе стимулирования сотрудников проектно-ориентированных организаций // Вестник университета (ГУУ). Теоретический и научно-методический журнал, №24. М.: ГУУ, 2009., 0,3 п.л.
3. Козлова Е.А. (статья) Развитие теорий мотивации и стимулирования персонала в России // Вестник университета (ГУУ). Теоретический и научно-методический журнал, №24. М.: ГУУ, 2009., 0,3 п.л.
4. Козлова Е.А., Мистюкова Н.В. Формирование эффективной команды проекта с учетом теории типов информационного метаболизма // Реформы в России и проблемы управления - 2005. Материалы 20-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. 1; Государственный университет управления. - М.: ГУУ, 2005. С. 170-172. – 0,1 п.л.
5. Козлова Е.А. Использование современных программных средств для анализа портфеля проектов // Реформы в России и проблемы управления - 2006. Материалы 21-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. 2; Государственный университет управления. - М.: ГУУ, 2006. С. 34-36. – 0,1 п.л.