

разработаны методологические основы управления [3], которая приведена в табл. 1.

Принципиальным отличием является условие места расположения рассматриваемых объектов - для ЛБФ необходима территориальная привязка, в большинстве случаев обусловленная производственной цепочкой - от разработки продукта до его производства. Для портфеля проектов это условие не принципиально, т.к. портфель может формироваться на одном предприятии, или же быть «собираемым», т.е. включать в себя проекты различных предприятий, объединенных фактором наличия одного инвестора (этот же фактор можно отнести и к условию направленности потенциальных компонентов портфеля проектов).

Фактор схожести характеристик ЛБФ и портфеля проектов необходимо будет учесть при дальней-

шей разработке эффективных моделей управления проектами создания ЛБФ.

Выводы и перспективы дальнейших исследований

Выполнена классификация объектов ЛБФ. Определены схожие и различные черты ЛБФ и портфеля проектов.

Эффективное функционирование ЛБФ способствует повышению инвестиционной привлекательности региона, где они располагаются, а также повышают стоимость земли, на которой они расположены, поэтому в дальнейших исследованиях будет рассмотрена возможность использования деvelopeмента при управлении подобными проектами.

Литература

1. Авдулов А.Н., Кулькин А.М. Научные и технологические парки, технополисы и регионы науки / А.Н. Авдулов, А.М. Кулькин - М.: ИНИОН РАН, 2002. - 248 с.
2. Тесленко П.А. Методология проектного менеджмента в формировании региональных баз инвестиционных предложений / П.А.Тесленко, М.С. Жадан // Управління проектами: Стан та перспективи: Матеріали 7-ї Міжнародної науково-практичної конференції. - Миколаїв : НУК, 2011. - С. 308 - 310.
3. Кендалл Д.И., Роллинз С.К. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз - М: ЗАО "ПМСОФТ", 2004. - 576 с.

У статті розглянуто створення системи мотивації в будівельній організації, яка реалізує портфель проектів

Ключові слова: організація, портфель проектів, система мотивації

В статтє рассмотрены вопросы создания системы мотивации в строительной организации, реализующей портфель проектов

Ключевые слова: организация, портфель проектов, система мотивации

The issues of creating motivation system in building company that implements portfolio are considered in the article

Keywords: company, portfolio, motivation system

УДК 65.012.32

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

А.С. Ванюшкин

Кандидат технических наук, доцент
Кафедра международной экономики
Таврический национальный университет
им. В.И. Вернадского

пр. Вернадского, 4, г. Симферополь, АР Крым
Контактный тел.: 099-960-23-73
E-mail: vanyushkin2@yandex.ru

Актуальность

В большинстве организаций нормальному функционированию мешают системные конфликты, возникающие вследствие тесного переплетения интересов и противоречий между подразделениями в организации.

Поэтому способ разрешения подобного конфликта также должен быть системным, направленным на достижение компромисса, и связан с созданием специфической системы мотивации.

Обзор источников по теме мотивации при осуществлении реинжиниринга бизнес-процессов выявил, что данная проблема освещена недостаточно

полно. В основном, в источниках затрагиваются следующие аспекты мотивации:

- факторы и особенности мотивации (индивидуальной и групповой), включая различные мотивационные теории типа «X и Y» Д. Мак-Грегора [1],
- премиальная система оплаты труда и участия в прибыли, ее структурирование, расчеты премиальных фондов и зарплат сотрудников [2],
- рост эффективности работы сотрудника и его вклада в конечный результат [3].

Из приведенных аспектов наименее изученным и наиболее проблемным является последний – рост эффективности работы сотрудника и его вклада в конечный результат. В источниках, по данному аспекту, недвусмысленно указывается на его проблемный характер. Таким образом, выбранная тема исследования является актуальной.

Цель исследования: разработка системы мотивации в организации, реализующей портфель проектов.

Исследование

Согласно [4], наиболее перспективным для применения методом достижения гармонии, нахождения компромисса, в т.ч. в организации, является метод композиций. В указанном источнике метод рассматривается в большей части с психологической точки зрения. Есть в нем заслуживающая внимания технология «план», являющаяся «последовательностью операций и процедур по созданию индивидуальных моделей достижения результатов, организующих управление внутренней системой предприятия». Суть технологии «план» заключается в следовании при достижении компромисса следующей логической цепочки: цели (задачи) → трудности (условия) → причины → способы (устранения) → возможности (применения) → ресурсы [4].

Если наложить приведенную выше логическую цепочку технологии «план» на рассматриваемую проблему, то получится следующее. Цели (задачи) – это создание в организации системы мотивации на конечный результат, лишенной указанных ранее противоречий. Трудности – сложность установления роли конкретного подразделения в конечном результате и формулировки того, что же на самом деле нужно считать конечным результатом. С точки зрения композиции, необходимо согласование частных целей подразделений таким образом, чтобы они не противоречили друг другу. При этом, исходя из желаемой непротиворечивости, формулировки этих целей должны обеспечивать максимальное совпадение перечня объектов, по которым подразделения выполняют работы в первую очередь.

Рассмотрим пример системного конфликта в строительной организации. Пусть организация реализует небольшие строительные проекты поточным методом, по 10 – 15 объектов в месяц. В организацию входят следующие структурные подразделения (отделы): отдел поиска площадок (участков) под строительство, отдел строительства, отдел энергетике, отдел проектирования, отдел логистики, отдел планирования. Если количество предварительно сдан-

ных заказчику за квартал объектов в организации принять за общий конечный результат для стимулирования, то такое решение вызовет внутренние системные противоречия в виде сваливания вины за неудачи и перекладывания ответственности отделами организации друг на друга.

Изучение основных групп процессов в организации: передаточных, логистических, завершающих, планирования выявило следующие недостатки. В рамках передаточных процессов присутствуют, на наш взгляд, две наиболее серьезные проблемы:

- отсутствие формализованного механизма инициации замены площадки перед заказчиком в случае необходимости (наличия серьезных проблем),
- отсутствие формализованной процедуры выявления наличия проблем по энергетике и проектированию до заключения договора аренды.

Указанные проблемы осложняются тем, что отдел планирования полностью выключен из принятия соответствующих решений, что лишает системности все связанные с ними процедуры.

В следующей группе процессов – завершающих, присутствуют две очевидные проблемы:

- определение очередности устранения замечаний, как в рамках одного отдела из списка объектов, так и между разными отделами по одному объекту,
- возможность разногласий с заказчиком по поводу факта устранения замечаний и необходимость повторного выезда для вторичного устранения замечаний.

В процессах планирования в организации присутствует сразу несколько серьезных проблем:

- информация из отдела внедрения по поводу готовности площадок к строительству редко дополняется сведениями о наличии / отсутствии других весьма существенных проблем по энергетике и проектированию,
- информация, необходимая для составления бюджета, из отделов энергетике и проектирования поступает со значительным опозданием,
- не налажена процедура согласования планов работ по объектам между отделами строительства и энергетике, что обусловлено отсутствием своевременной информации о технических проблемах отделов и объектов,
- процедура перепланирования сильно осложняется задержками сведений от отделов по поводу возникающих текущих проблем: по согласованию от отдела проектирования, технических от отделов строительства и энергетике.

Попробуем с помощью метода композиций устранить изложенные выше недостатки и сформулировать общие цели для отделов организации. Для отдела поиска площадок: скорейшее проведение всех необходимых работ по тем объектам, которые наиболее приоритетны для заказчика, и которые будут востребованы отделами строительства и энергетике. В случае объективной невозможности нахождения альтернативных площадок по объекту в требуемом радиусе, отдел должен в сжатые сроки инициировать замену заказчиком этого объекта на другой. Такие цели требуют от отдела поиска площадок кардинального пересмотра подходов к работе по «зависшим» площадкам. Так же придется поменять свои цели и

отделу проектирования. Что касается отделов строительства и энергетики, то им необходимо сделать акцент в своих целях на устранение противоречий между ними по списку площадок в работе.

Следует отметить, что в новом, проектируемом варианте согласованной работы отделов, значительно возрастает роль отдела планирования. В задачи отдела планирования должно входить уточнение информации о приоритетах заказчика по объектам, сбор от каждого отдела существующих проблем по объектам и их доведение до всех остальных отделов внутри организации.

Исходя из проведенного анализа существующих процессов и опираясь на сформулированные выше общие цели, определим новые процессы в организации, реализующей портфель проектов. Такими процессами мы считаем:

1. выявление перечня площадок, наименее рискованных по землеотводу / аренде,
2. выявление перечня площадок с возможными проблемами по энергетике,
3. выявление перечня площадок, приоритетных для заказчика,
4. выявление перечня площадок, с возможными проблемами по строительству,
5. определение оптимального перечня объектов для планирования и реализации,
6. мониторинг рисков по землеотводу / аренде, энергетике, строительству,
7. мониторинг строительных и электромонтажных работ,
8. мониторинг исправления замечаний заказчика,
9. мониторинг завершающих рисков и работ.

При этом первые шесть процессов считаем целесообразным объединить в один крупный бизнес-процесс: «формирование портфеля проектов для строительства на следующий период планирования».

Теперь необходимо сформировать итоговую схему мотивации по новым процессам организации. Перечень элементов системы мотивации считаем целесообразным скопировать с изложенных выше целей работы отделов.

Помимо позиций премирования, в системе мотивации необходимо предусмотреть источник премирования, а также соотношение постоянной и варьируемой частей зарплаты. Источником фонда поощрения является прибыль. Размер фонда поощрения можно установить в 10% от (1/12) годовой прибыли. После этого необходимо сделать привязку к рентабельности производства. Например, повышение (снижение) рентабельности производства на 1% означает повышение (снижение) доли фонда поощрения в прибыли на 1%. Далее, также необходимо учесть существующее соотношение среднемесячной стоимости сданных объектов к среднемесячному фонду зарплаты в организации.

Для наиболее полного стимулирования работников организации, любое увеличение количества сданных за месяц объектов должно приводить к пропорциональному увеличению размера постоянной части зарплаты. В итоге, постоянная часть зарплаты прирастает переменной частью.

Выводы

В результате нашего исследования была выявлена целесообразность применения *композиционного подхода* для создания *системы мотивации* в организации, реализующей портфель проектов. Для достижения компромисса нами предложено, чтобы формулировки целей подразделений организации обеспечивали *максимальное совпадение перечня объектов*, по которым работы выполняются в первую очередь.

На примере системного конфликта в строительной организации были выявлены недостатки основных процессов в ней. Были заново сформулированы цели подразделений строительной организации. Эти же критерии были положены в основу разработанной нами системы мотивации. На основании измененных целей нами изменен перечень основных процессов в строительной организации. На этом основании нами предложены принципы создания системы мотивации в строительной организации, реализующей портфель проектов.

Литература

1. Мазур И.И. Управление проектами. [Текст]. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. –М.: ВШ, 2003. –850с.
2. Товб А.С. Управление проектами. [Текст]. / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. –М.: Олимп-Бизнес, 2003. –235с.
3. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг. Технологии ре инжиниринга бизнеса. [Текст]. / П.В. Кутелев. –Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. -220с.
4. Белозеров С.М. Организация внутреннего мира человека и общества: теория и метод композиций. [Текст]. / С.М. Белозеров. –М.: Алетей, 2002. -738с.