

УДК 331.101.3  
ББК 88.26-723

DOI 10.47475/2618-9852-2022-17404

## ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

С. Б. Долженко<sup>1</sup>, С. И. Захаров<sup>2</sup>, О. Н. Филоненко<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

<sup>2</sup> Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства, Челябинск, Россия

<sup>3</sup> Акционерное общество «Автомобильный завод „Урал“», Миасс, Россия

В статье рассмотрены предпосылки, методический подход и результаты исследования мотивационных факторов повышения результативности и эффективности проектной деятельности на предприятии машиностроения. Представлены цели и задачи исследования, раскрыты оценочные характеристики проектной деятельности — субъектность руководителя и организованность процесса реализации проекта. Указаны результаты эмпирического факторного анализа повышения результативности проектной деятельности на исследуемом предприятии. Составлен рейтинг предлагаемых мер по повышению результативности и эффективности проектной деятельности.

**Ключевые слова:** *результативность, эффективность, проектная деятельность, мотивация.*

## STUDY OF MOTIVATIONAL FACTORS IMPROVING EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS PROJECT ACTIVITY AT A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

S. B. Dolzhenko<sup>1</sup>, S. I. Zakharov<sup>2</sup>, O. N. Filonenko<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

<sup>2</sup> Research Institute of Efficiency and Safety of Mining Production. Chelyabinsk. Russia

<sup>3</sup> Joint Stock Company «Automobile Plant «Ural», Miass, Russia

The article considers the prerequisites, methodological approach and results of the study of motivational factors for improving the effectiveness and efficiency of project activities at a machine-building enterprise. The goals and objectives of the study are presented, the evaluation characteristics of the project activity are disclosed – the subjectivity of the manager and the organization of the project implementation process. The results of an empirical factual analysis of improving the effectiveness of project activities at the enterprise under study are indicated. A rating of the proposed measures to eliminate the causes of increasing the productivity and efficiency of project activities has been compiled.

**Keywords:** *effectiveness, efficiency, project activity, motivation.*

### **Актуальность**

На сегодняшний день разнообразные формы и методы проектной деятельности получают широкое распространение при решении задач организационно-технологического развития промышленных предприятий.

При этом результативность и эффективность проектной деятельности в большинстве случаев может быть повышена. Подтверждением этого является тот факт, что до 70 % проектов имеют негативные отклонения по отношению к плановым (целевым) срокам их реализации и/или затратам ресурсов.

Любой проект — форма реализации трудового потенциала персонала, следовательно, характеристики проекта, такие как результативность и эффективность, представляют собой производные от уровня развития и использования этого потенциала в аспекте решаемой задачи. В связи с вышесказанным исследования глубинных причин и факторов, побуждающих персонал к повышению результативности и эффективности проектной деятельности, являются крайне актуальными на современном этапе развития промышленности.

Цель работы — провести исследование мотивационных факторов повышения результативности и эффективности проектной деятельности на машиностроительном предприятии и на этой основе разработать первоочередные меры по их усилению.

### **Методические основы исследования**

В качестве методической основы исследования авторы использовали дуальную модель, при которой на эффективность и результативность проектной деятельности оказывают влияние как индивидуальный человеческий фактор — субъектность руководителя проекта, так и корпоративный фактор — организованность проектной деятельности на предприятии.

Методологической базой для обоснования дуальной модели исследования мотивационных факторов эффективности и результативности проектной деятельности послужили труды таких специалистов, как С. А. Волков, Т. А. Коркина, О. А. Лапаева, Е. В. Харченко, О. С. Шивырялкина и др. [1; 4–6; 9].

Проводимое исследование состояло из четырех взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов: очное интервью с руководителем проекта, анкетный опрос, камеральный аудит организационно-распорядительной документации, а также описание, осмысление и объяснение полученных результатов.

Очное глубинное интервью с руководителем проекта включало вопросы о сути реализуемого проекта, его участниках, роли и функциях участников в разработке и реализации проекта. Моти-

вах участия руководителя и других участников в проекте, основных затруднениях и возможностях повышения эффективности и результативности реализации проекта.

Анкетный опрос руководителя проекта включал заполнение двух анкет.

Первая анкета была направлена на определение психологического типа работника для упорядочивания методов его мотивации и стимулирования [6]. Психотип следует учитывать при определении методов мотивации и стимулирования работников, а также при подготовке программ развития трудового потенциала персонала.

Вторая анкета была направлена на определение ценностных ориентаций личности. В методике выделены два класса ценностей:

- терминальные — убеждение в том, что конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;
- инструментальные — убеждение в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации. Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства [2].

В сочетании две применяемые методики позволяют уточнить полученные в результате интервью ответы руководителя проекта и сделать вывод об уровне его субъектности.

Аудит организационно-распорядительной документации [3], в том числе:

- инвестиционной политики предприятия;
- положения о руководителе проекта и рабочей группе;
- порядка премирования работников предприятия, участвующих в проектной деятельности.

Проводимый аудит документации позволяет уточнить полученные в результате интервью и анкетирования ответы руководителя рабочей группы по проекту, сделать выводы об уровне организованности и действенных механизмах развития проектной деятельности на предприятии.

### **Результаты исследования**

Под субъектностью руководителя проекта в исследовании понималась его способность самостоятельно и согласованно с другими развивать проект в определенном направлении, в основе которой его потребность в самореализации. Исходя из предложенного определения можно выделить следующие составляющие субъектности руководителя проекта: установка на реализацию проекта; ответственность; управленческая квалификация, техническая (специальная) квалификация; склонность к сотрудничеству. Результатом повышения субъектности руководителя проекта является рост инновационной эффективности и результативности проекта [7, 8].

Выделены три уровня субъектности руководителя относительно реализуемого проекта: избыточный, достаточный, недостаточный.

Шкала оценки уровней субъектности руководителя проекта представлена в таблице 1.

По каждому руководителю рабочей группы выявлены и описаны сильные стороны, возможности и основные способы повышения субъектности.

Шкала оценка уровня организованности проектной деятельности представлена в таблице 2.

В результате проведенной оценки уровня руководителей рабочих групп относительно сложности реализуемого им проекта установлено, что частично (т.е. по некоторым характеристикам) не соответствуют от 25 % (по «ключевым») до 50 % (по «неключевым») исследованных руководителей.

Таблица 1

Шкала оценки субъектности руководителя проекта

Уровень	Качественные характеристики				
	Установка	Ответственность	Квалификация		Склонность к сотрудничеству
			Управленческая	Технологическая	
Избыточный	Реализовать проект выше требований	Готов обеспечить необходимые условия для достижения цели проекта	Обладает знаниями, пониманием и навыками для эффективной организации взаимодействия группы	Знает все нюансы, может самостоятельно сделать любые расчеты по проекту	Стремится к согласованному и взаимовыгодному сотрудничеству
Достаточный	Реализовать проект в соответствии с требованиями	Готов понести наказание за недостижение цели проекта	Обладает знаниями, пониманием для эффективной организации взаимодействия группы, не обладает необходимыми навыками	Знает нюансы, может самостоятельно сделать некоторые расчеты по проекту	Готов к согласованному и взаимовыгодному сотрудничеству, но предпочитает административное давление
Недостаточный	Реализовать проект как сможет	Не готов понести наказание за недостижение цели проекта	Знаний, понимания и навыков недостаточно для эффективной организации взаимодействия группы	Не знает нюансы, не может самостоятельно сделать расчеты по проекту	Административно-командный стиль, отсутствует взаимовыгодное сотрудничество

Таблица 2

Экспертная оценка организованности проектной деятельности на заводе

Уровень	Качественные характеристики			
	Статус проектной деятельности и групп	Информирование о целях, задачах, результатах проектной деятельности	Процедура и атмосфера реализации проектов	Учёт результатов реализации инноваций и обратная связь
Высокий	Проекты – приоритет № 1 для всех руководителей предприятия	Информация о целях развития и реализуемых проектах визуализирована, доступна в режиме реального времени и доведена до каждого заинтересованного работника	Процедура формализована и освоена в полном объеме, группа локализована, каждый участник взаимодополняет других	Систематический учёт результатов и вознаграждение / наказание
Средний	Проекты – приоритет № 1 для высшего руководства, на местах всё зависит от личности руководителя	Информация о целях развития и реализуемых проектах доступна, но не доведена до каждого работника	Процедура формализована и освоена не в полном объеме, в группе возникают конфликтные отношения	Учёт результатов и вознаграждение / наказание ведётся ситуационно
Низкий	Проекты не являются приоритетом № 1 для руководителей предприятия	Информация о целях развития и реализуемых проектах не доступна	Процедура не формализована, группа существует «на бумаге»	Учёт результатов и вознаграждение / наказание не применяется

В результате интервьюированных руководителей проектов и аудита организационно-распорядительной документации выявлено, что по 75 % критериев уровень организованности проектной деятельности соответствует категории «средний», по 25 % — «высокий». Таким образом, на заводе существуют резервы повышения эффективности и результативности проектной деятельности, реализация которых может быть достигнута при переходе к более высокому уровню её организованности. Все зафиксированные факторы и причины понижения результативно-

сти и эффективности проектной деятельности на предприятии были сгруппированы по трем уровням: внешние, заводские, внутрипроектные.

Результаты распределения мотивационных факторов по указанным группам следующие: внешние — 35 %; заводские — 44 %; внутрипроектные — 21 %.

С использованием полученных данных построена диаграмма Исикавы («рыбья кость»), отражающая результаты факторного анализа результативности и эффективности проектной деятельности на предприятии (рис. 1).

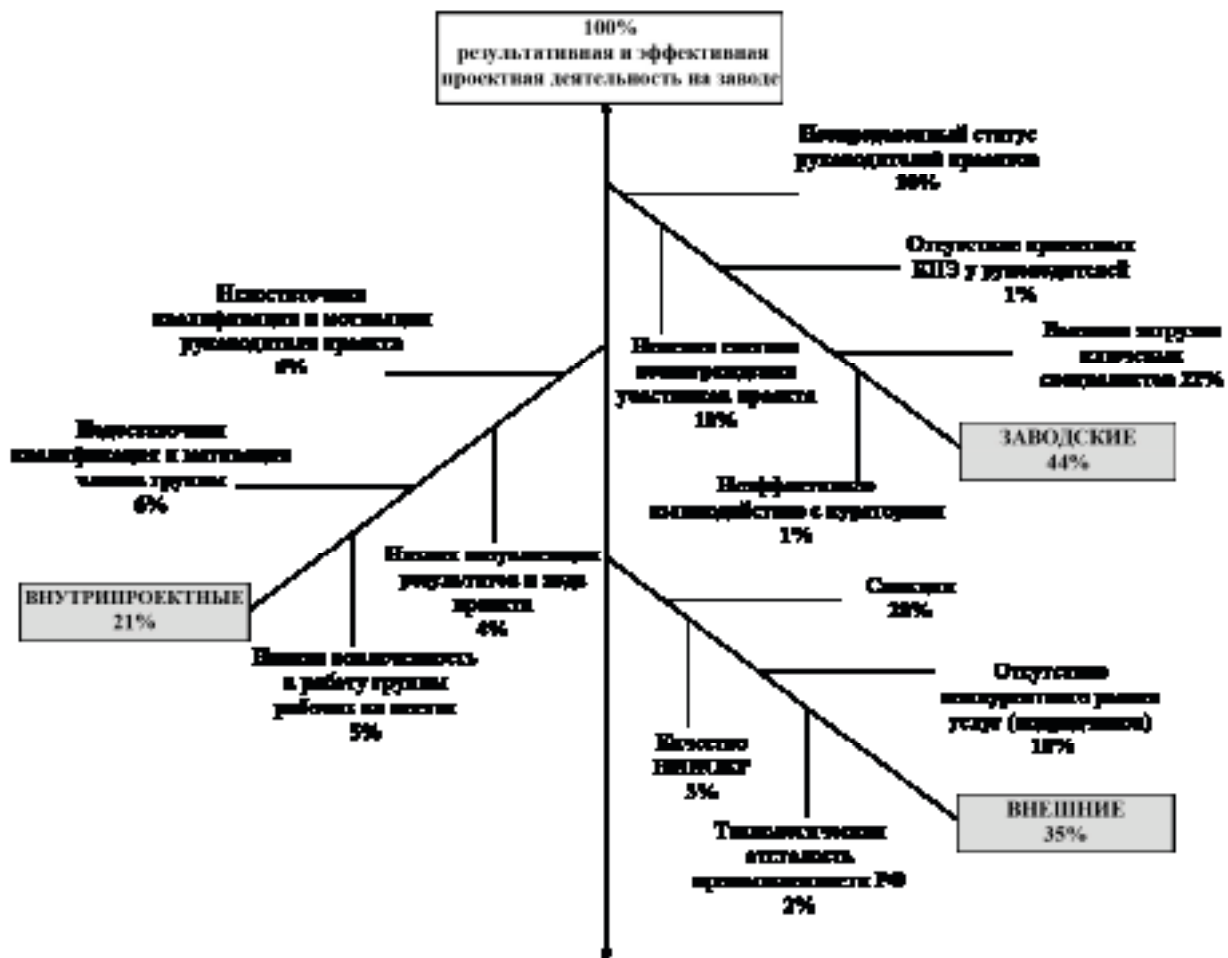


Рис. 1. Факторный анализ возможностей повышения результативности и эффективности проектной деятельности на заводе

В результате проведенной работы выявлено, что соотношение внешних, заводских и внутренних мотивационных факторов результативности и эффективности зависит от статуса проекта на предприятии. Для «ключевых» проектов основные причины лежат в зоне ответственности руководства предприятия и компании, по «неключевым» — в зоне ответственности руководителя рабочей группы. Следовательно, требуется диф-

ференциация мотивирующих мер повышения результативности и эффективности проектной деятельности: для «ключевых» проектов это, в большей степени, повышение организованности проектной деятельности, по «неключевым» — работа по повышению субъектности и профессионализма руководителей рабочих групп.

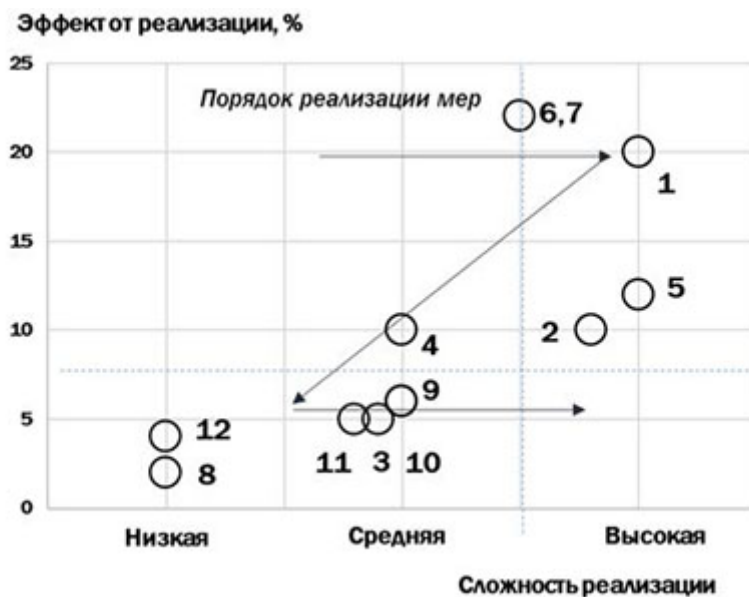
Для составления рейтинга мотивационных факторов результативности и эффективности

проектной деятельности на заводе и приоритетов в устранении причин их понижения по каждому направлению предложены меры улучшения, оценена сложность их реализации и величина возможного эффекта. Мера возможного эффекта принималась в соответствии со степенью влияния фактора в диаграмме Исикавы (рис. 1), а сложность оценивалась по следующим критериям:

- высокая — реализация мер находится вне зоны влияния руководства завода и требует подключения управляющей компании, ре-

- гиональных и федеральных органов власти, либо мера является уникальной;
- средняя — реализация мер находится в зоне влияния руководства завода, мера не является уникальной;
- низкая — реализация мер находится в зоне влияния руководителей и специалистов завода, мера является стандартной.

Матрица распределения мер по сложности и эффекту от реализации для ключевых проектов представлена на рисунке 2.



**1...12 — меры по устранению причин понижения результативности и эффективности проектной деятельности**

Рис. 2. Матрица распределения мер по сложности и эффекту от реализации для ключевых проектов

В соответствии с предложенным порядком реализации мер от менее сложных и эффективных к более сложным и малоэффективным рейтинг предлагаемых мер по устранению

причин понижения результативности и эффективности проектной деятельности на исследованном предприятии предложен в таблице 3.

Таблица 3

**Рейтинг предлагаемых мер по повышению результативности и эффективности проектной деятельности на предприятии**

Ранг	Меры
1	7. Формализовать приоритетность проектов и порядок взаимодействия при их реализации (в зависимости от приоритета). 6. Сформировать систему месячного планирования и оценки трудозатрат по проекту
2	4. Скорректировать положение о руководителе проекта и проработать его с руководителями предприятия
3	1. Усилить поиск альтернативных поставщиков из дружественных стран
4	5. Скорректировать порядок вознаграждения за участие в проектах
5	2. Усилить мониторинг рынка услуг
6	9. Организовать индивидуальный подбор обучающей программы и системы мотивации (через трудовой контракт)

Ранг	Меры
7	3. Создать центр компетенций на принципах коллаборации с другими заинтересованными предприятиями
9	10. Сформировать центр проектных компетенций и базы успешных проектных решений
10	11. Сформировать центр управления проектами и визуализированную систему учета результатов
11	12. Повысить информированность рабочих и их привлечение в проекты с личными инициативами
12	8. Выбрать должности и разработать показатели эффективности, наладить учет

В результате моделирования установлено, что реализация предложенных мер в соответствии с установленным порядком позволит повысить мотивацию персонала, участвующего в проектной деятельности, при этом обеспечить баланс

интересов всех ключевых субъектов предприятия: акционеров, менеджмента, рабочих, что приведет к закономерному повышению результативности и эффективности проектной деятельности.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Азев, В. А. Проектный подход к совершенствованию производственной деятельности и развитию персонала предприятий ООО «СУЭК-Хакасия» / В. А. Азев, А. А. Гартман, О. В. Конакова // Уголь. — 2021. — № 12 (1149). — С. 21–27. DOI 10.18796/0041-5790-2021-12-21-27.
2. Воронова, А. Г. Становление жизненной позиции подростка через ценностные ориентиры М. Рокич / А. Г. Воронова // АНИ: педагогика и психология. — 2016. — № 4 (17). — С. 98–100.
3. Гиниева, С. Б. Тенденции развития социально-трудового аудита в российских организациях / С. Б. Гиниева, В. В. Камский // Управленец. — 2011. — № 1-2 (17–18). — С. 60–66.
4. Добровольский, А. И. Совершенствование управленческих моделей деятельности руководящего персонала АО «Ургалуголь» / А. И. Добровольский, О. С. Шивырялкина // Уголь. — 2016. — № 7. — С. 60–63.
5. Конакова, О. В. Понятийное поле исследования мотивационной среды профессионального развития руководящего персонала / О. В. Конакова // Вестник Челябинского государственного университета. — 2021. — № 12 (458). — С. 100–110. DOI 10.47475/1994-2796-2021-11211.
6. Коркина, Т. Японская система управления персоналом (обзор по итогам командировки) / Т. Коркина, И. Боквинова // Управление персоналом. — 2008. — № 6. — С. 26–29.
7. Лапаева, О. А. Повышение субъектности работников предприятия: нормативный подход / О. А. Лапаева, Е. Ф. Селезнева // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 12. — С. 238–265. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-12-238-259.
8. Лапаева, О. А. Субъектность работников предприятия: понятие и методики оценки // Проблемы теории и практики управления. — 2020. — № 10. — С. 161–180. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-10-161-180.
9. Харченко, Е. В. Повышение инновационной активности и результативности человеческого капитала угольной компании / Е. В. Харченко, С. А. Волков, С. И. Захаров // Уголь. — 2021. — № 2. — С. 18–25. DOI: 10.18796/0041-5790-2021-2-18-25.

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Долженко Светлана Борисовна** — кандидат экономических наук, заведующая кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, Екатеринбург, Россия. [ginsb@usue.ru](mailto:ginsb@usue.ru)

**Захаров Святослав Игоревич** — кандидат экономических наук, заведующий лабораторией организации и оплаты труда ООО «НИИОГР», Челябинск, Россия. [svzakhstanov@bk.ru](mailto:svzakhstanov@bk.ru)

**Филоненко Ольга Николаевна** — директор по персоналу АО «АЗ „Урал“», Миасс, Россия.

### REFERENCES

1. Azev V.A. Proyeektnyy podkhod k sovershenstvovaniyu proizvodstvennoy deyatel'nosti i razvitiyu personala predpriyatiy ООО «SUEK-Khakasiya» [Project approach to improving production activities and personnel development at the enterprises of ООО SUEK-Khakassia]. *Ugol'* [Ugol], 2021, no. 12 (1149), pp. 21–27. DOI 10.18796/0041-5790-2021-12-21-27. (In Russ.).
2. Voronova A.G. Stanovleniye zhiznennoy pozitsii podroostka cherez tsennostnyye oriyentiry M. Rokich [Formation of a teenager's life position through value orientations M. Rokeach]. *ANI: pedagogika i psikhologiya* [ANI: Pedagogy and Psychology], 2016, no. 4 (17), pp. 98–100. (In Russ.).
3. Giniyeva S.B. Tendentsii razvitiya sotsial'no-trudovogo audita v rossiyskikh organizatsiyakh [Trends in the development of social and labor audit in Russian organizations]. *Upravlenets* [Manager], 2011, no. 1-2 (17–18), pp. 60–66. (In Russ.).

4. Dobrovol'skiy A.I. Sovershenstvovaniye upravlencheskikh modeley deyatel'nosti rukovodyashchego personala AO «Urgalugol'» [Improvement of managerial models of activities of the management personnel of JSC «Urgalugol'»]. *Ugol'* [Ugol], 2016, no. 7, pp. 60–63. (In Russ.).

5. Konakova O.V. Ponyatiynoye pole issledovaniya motivatsionnoy sredy professional'nogo razvitiya rukovodyashchego personala [Conceptual field of research of the motivational environment of professional development of managerial personnel]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Chelyabinsk State University], 2021, no. 12 (458), pp. 100–110. (In Russ.).

6. Korkina T. Yaponskaya sistema upravleniya personalom (obzor po itogam komandirovki) [Japanese personnel management system (review based on the results of a business trip)]. *Upravleniye personalom* [Personnel Management], 2008, no. 6, pp. 26–29. (In Russ.).

7. Lapayeva O.A. Povysheniye sub'yektnosti rabotnikov predpriyatiya: normativnyy podkhod [Increasing the subjectivity of enterprise employees: a normative approach]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 2020, no. 12, pp. 238–265. (In Russ.).

8. Lapayeva O.A. Sub'yektnost' rabotnikov predpriyatiya: ponyatiye i metodiki otsenki [Subjectivity of employees of the enterprise: the concept and methods of assessment]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management], 2020, no. 10, pp. 161–180. (In Russ.).

9. Kharchenko Ye.V. Povysheniye innovatsionnoy aktivnosti i rezul'tativnosti chelovecheskogo kapitala ugol'noy kompanii [Increasing the innovative activity and performance of the human capital of a coal company]. *Ugol'* [Ugol], 2021, no. 2, pp. 18–25. (In Russ.).