УДК 330:338:658:351.71:342.5 JEL J24, J30, K23 DOI: http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.4.775-788

Л. А. ЖИГУН^{1, 2}

 1 Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, г. Москва, Россия 2 Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ УЧАСТНИКОВ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНАХ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

Жигун Леонид Александрович, доктор экономических наук, профессор, Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова; профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Адрес: 117997, Российская Федерация, г. Москва, Стремянный пер., 36, тел.: +7 (499) 237-83-32

E-mail: manpseu@yandex.ru

ORCID: http://orcid.org/0000-0002-7751-4144

Researcher ID: http://www.researcherid.com/rid/J-5555-2018

Цель: дополнение научного представления о функции индивидуальных показателей ключевых показателей эффективности в механизме системы стимулирования участников проектной деятельности органов исполнительной власти знанием о направленности их действия и силе влияния.

Методы: сочетание логико-аналитической дедукции теорий и методологий стимулирования участников проектной деятельности под стимулирующим воздействием ключевых показателей эффективности в органах исполнительной власти, выявление корреляционной зависимости поведения стимулируемых участников по данным анкетного опроса экспертов проектной деятельности.

Результаты: на основе теоретико-методологических положений и фактов проявления стимулирующего воздействия ключевых показателей эффективности в активности участников проектов доказывается, что оно имеет сложный механизм, присущий проектной деятельности в органах исполнительной власти. Определено, что ключевые показатели эффективности служат средством выявления проблемных областей системы мотивации участников проектной деятельности. Установлены количественные соотношения стимулирующего воздействия индивидуальных ключевых показателей эффективности по нематериальной и материальной формам на успех проекта, требуемыми для этого трудозатратами и ценностно-ориентационной важностью их соблюдения. Обосновано предложение дополнения индивидуальных ключевых показателей эффективности показателем, стимулирующим направленность проектной деятельности исполнителей на успех проекта. Полученные результаты свидетельствуют о том, что бессистемное принятие в качестве ведущего какого-либо из ключевых показателей эффективности влечет значительное ухудшение стимулирующего воздействия участников проектной деятельности по остальным показателям. Выявлено, что более всего (26,2 %) деятельность участников проектной деятельности фокусируется на качественном выполнении мероприятий проекта, а менее всего (14,9 %) – на соблюдении высокого уровня дисциплины. Самым трудоемким (15,2%) для участников проектной деятельности является получение уникальных результатов. Найдена количественная закономерность того, что максимизация стимулирования трудоемкости проекта приводит к минимизации стимулов по качественному выполнению мероприятий проекта и уникальности его результатов.

Научная новизна: впервые определено, что в экономической форме ключевые показатели эффективности отражают три вида затрат: условно-постоянную и переменную части оплаты, а также трансакционные издержки по целеориентированию участников проектной деятельности.

Практическая значимость: основные положения и выводы статьи могут быть использованы в научных исследованиях стимулирующего воздействия ключевых показателей эффективности на активность участников проектной деятельности и при разработке методик построения систем ключевых показателей эффективности для их стимулирования в органах исполнительной власти.

Ключевые слова: экономика и управление народным хозяйством; методология; стимулирование; участники проектной деятельности; органы исполнительной власти; ключевые показатели эффективности

Благодарность: статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации в 2018 году.

Конфликт интересов: автором не заявлен.

Как цитировать статью: Жигун Л. А. Методологические основы построения системы ключевых показателей эффективности для стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти // Актуальные проблемы экономики и права. 2018. Т. 12, № 4. С. 775–788. DOI: http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.4.775-788

L. A. ZHIGUN^{1, 2}

¹ Russian University for Economics named after G. V. Plekhanov, Moscow, Russia ² Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

METHODOLOGICAL BASES OF BUILDING THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR STIMULATING THE PROJECT PARTICIPANTS IN EXECUTIVE BODIES

Leonid A. Zhigun, Doctor of Economics, Professor, Russian University for Economics named after G. V. Plekhanov; Professor Financial University at the Government of the Russian Federation

Address: 36 Stremyanniy pereulok, 117997 Moscow, Russian Federation, tel.: +7 (499) 237-83-32

E-mail: manpseu@yandex.ru

ORCID: http://orcid.org/0000-0002-7751-4144

Researcher ID: http://www.researcherid.com/rid/J-5555-2018

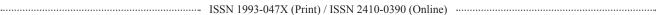
Objective: the scientific understanding of the individual key performance indicators function within the mechanism of stimulating the participants of project activities of executive authorities is supplemented with knowledge of the direction and impact of their actions.

Methods: combination of logical and analytical deduction of theories and methodologies of stimulating the project activity participants under the stimulating influence of key performance indicators at executive authority bodies; identification of correlation dependence of the stimulated participants' behaviour by the data of questionnaire survey of project activity experts. **Results:** on the basis of theoretical and methodological provisions and evidence of the stimulating effect of key performance indicators in the activity of project participants, it is proved that the effect has a complex mechanism inherent in project activities of executive authorities. It is determined that the key performance indicators serve as a means of identifying problem areas of the system of project participants' motivation. The quantitative ratios are found of the stimulating influence of non-material and material individual key performance indicators on the project success, as well as the required working hours and the value-oriented importance of observing them. It is proposed to supplement the individual key performance indicators with an indicator that focuses the project activities towards the project success. The results show that unsystematic adoption of any key performance indicators as the main one leads to a significant deterioration of the stimulating impact of the remaining indicators on the project participants. It is revealed that the activities of the project participants are mostly (26,2 %) focused on the qualitative implementation of the project activities, and to the least degree (14,9 %) – on the observance of discipline. The most time-consuming activity (15,2 %) for the project participants is obtaining unique results. The quantitative rule is found that the maximization of the project complexity stimulation leads to the minimization of the incentives for the qualitative implementation of the project activities and the uniqueness of its results.

Scientific novelty: for the first time it is determined that the key performance indicators in their economic form reflect three types of costs: conditionally constant and variable part of payment, as well as transaction costs for the purpose-orientation of the project participants.

Practical significance: the main provisions and conclusions of the article can be used in research of the stimulating effect of key performance indicators on the activity of project participants and in the development of methods for building systems of key performance indicators to stimulate them in the executive authority bodies.

Keywords: Economics and national economy management; Methodology; Stimulation; Project participants; Executive authority bodies; Key performance indicators



Acknowledgements: the article is based on the results of research carried out at the expense of budget funds on the State Order of Financial University under the Government of the Russian Federation in 2018.

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the author.

For citation: Zhigun L. A. Methodological bases of building the system of key performance indicators for stimulating the project participants in executive bodies, *Actual Problems of Economics and Law*, 2018, vol. 12, No. 4, pp. 775–788 (in Russ.). DOI: http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.12.2018.4.775-788

Ввеление

Постановка проблемы. Потребность непрерывной адаптации органов исполнительной власти (далее - ОИВ) к быстро меняющимся условиям функционирования и стремительно развивающимся запросам населения потребовала от них перехода к системному применению инновационных технологий деятельности. Происходит непрерывный рост ее масштабов. По данным исследования С. Ткаченко, за год ОИВ субъекта Федерации выполняют 22 инновационных проекта, в которых участвует 151 государственный служащий, что в среднем соответствует вовлечению почти семи участников в один проект [1, с. 32]. По результатам опроса О. А. Павловой, из 613 гражданских государственных служащих (далее – ГГС) в проектную деятельность ОИВ субъекта Федерации вовлекаются 50 %, а доля времени занятости их в проектной деятельности составляет 15 % от общего бюджета времени работ [2, с. 2, 8]. Следовательно, на текущем этапе примерно один из тринадцати ГГС в ОИВ должен быть систематически вовлечен в проектно-инновационную деятельность.

Ключевыми инструментами систематизированного внедрения проектных технологий по инновациям в деятельности органов власти служат п. 5 Указа Президента Российской Федерации № 306 «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» от 30.06.2016 и Постановление Правительства Российской Федерации № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 15.10.2016. В качестве организационной формы реализации перехода ОИВ к инновационным технологиям деятельности принят «проектный офис». Согласно п. 2.5.5 распоряжения Минэкономразвития РФ № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах

исполнительной власти» от 14.04.2014, проектный офис представляет «подразделение, организующее планирование и контроль проектной деятельности, внедрение, административную поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органе исполнительной власти».

Много внимания в современных органах государственной власти России уделяется научным основам создания условий высокомотивированного участия гражданских государственных служащих в служебной и профессионально-трудовой деятельности [3–5]. Вопросы стимулирования и мотивации ГГС закрепляются в нормативных и правовых актах, регулирующих их деятельность. Не является исключением и указанное распоряжение № 26Р-АУ. Помимо организационно-управленческих вопросов, в нем обращено внимание на мотивацию участников проектной деятельности (далее – УПД). Так, в соответствии с п. 8 указанного распоряжения целевыми ориентирами мотивации УПД определены четыре следующих мотива: 1) качественное и 2) своевременное выполнение контрольных событий и поручений проекта, 3) эффективное взаимодействие между собой и 4) высокий уровень дисциплины при выполнении контрольных событий и поручений проекта. Необходимо иметь в виду, что, согласно порядку применения, приведенные четыре мотива в действительности являются стимулами.

Важной проблемой выстраивания научно обоснованной системы стимулирования УПД в госорганах является обобщение накопленного опыта в этой сфере. Например, весьма положительно, что в представленных С. Ткаченко результатах опыта материальной мотивации и стимулирования участников проектной деятельности не только выделен фактор трудоемкости выполняемых проектов, но и производится различение их по отраслевому содержанию: экономическому,

социальному, организационному и техническому [1, с. 14]. Комплексный подход к расчету размера премиальной выплаты (P_{nB}) участнику проекта, основывающийся на их материальном стимулировании по прогрессии определяющих факторов, предлагается О. А. Павловой [2, с. 9]:

$$\begin{split} P_{\text{ПВ}} &= \textbf{Б}_3 \times \textbf{K}_{\text{C}} \times \textbf{K}_{9} \times \textbf{K}_{\text{y}} \times \textbf{K}_{\text{H}} \times \textbf{T}_{\text{p}} \times \textbf{K}_{3} \times \textbf{K}_{\text{p}}, \\ \text{где } \textbf{Б}_{3} - \text{базовый размер премиальной выплаты участникам проектов (в рублях); } \textbf{K}_{\text{C}} - коэффициент сложности проекта; } \textbf{K}_{9} - коэффициент успешности реализации проекта; } \textbf{K}_{\text{W}} - коэффициент инновационности проекта; } \textbf{T}_{\text{p}} - \text{трудозатраты проектного специалиста в проекте (дней); } \textbf{K}_{3} - коэффициент занятости проектного специалиста в проекте; } \textbf{K}_{\text{p}} - коэффициент сложности работ в соответствии с занимаемой ролью в проекте. } \end{split}$$

Ценным для науки представляется результат опыта и по нематериальному стимулированию УПД в ОИВ субъектов федерации. Так, по данным О. А. Павловой, в качестве нематериального стимула карьерного роста 598 (97,6 %) из опрошенных 613 гражданских государственных служащих присвоены ранги в сфере проектной деятельности: 62 (10,3 %) ГГС присвоен ранг «Проектный менеджер», а 536 (89,6 %) ГГС – «Проектный специалист» [2, с. 16]. Каждый ранг подразделен на четыре класса. На долю нижнего, четвертого, класса приходится 73 % менеджеров и 63 % специалистов. Традиционной формой нематериальной мотивации остаются награждение грамотами и объявление благодарностей, а также предоставление дополнительных дней отпуска [2, с. 19].

Мотивация коллективов участников проекта находится в существенной зависимости и от организационной среды, в которой они работают. Она может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на доверительность их взаимодействия в трудовой деятельности. Ее влияние особенно заметно в проектных группах. Так, по данным И. Киселевой и М. Симонович, «Отношения между людьми кардинально меняются, пропадает взаимное доверие между членами коллектива и участниками проекта» при искажении информации руководством проекта в личных целях манипулирования УПД [6, с. 24].

Особый интерес для научного обоснования по применению новых элементов механизма стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти имеют обобщения в этой

сфере исследователей за рубежом. С этой точки зрения важно понимание того, кто, по их мнению, относится к УПД. В частности, согласно определению «Глоссария штата Аляска по управлению проектами» (США), под служащими, участвующими в проекте понимаются: «Непостоянные работники, проходящие государственную службу по контракту в должности, которая продолжается в течение не более срока действия конкретного проекта, не является регулярной и постоянной функцией департамента или агентства, и которая имеет установленную конкретную дату прекращения» [7].

Развернутое обобщение исследований по стимулирующему влиянию организационных факторов на деятельность служащих в общественном секторе мы находим в статье Д. Мойнихана и С. Пандиея [8]. Исследование Т. М. Петерсона сфокусировано на росте эффективности проектной команды за счет ее сплочения [9].

Большой научный интерес по рассматриваемому нами предмету представляют результаты исследования Б. Шмида и Дж. Адамса вопросов мотивации при управлении проектами в сфере бизнеса и органов власти, которые позволили им выявить влияние ряда факторов, снижающих мотивацию и по-разному действующих на их проектную активность в зависимости от устройства организационной среды [10].

Эмпирические исследования Р. Двиведула и К. Бредилле связи между мотивацией работы и успехом управления проектами на основе Парменидовской онтологии бытия мотивов 187 респондентов позволили авторам индуктивным методом VARIMAX вращения, разработанного К. Иберла [11], выделить пять компонент, объясняющих эту связь типологически: 1) развитие служащих; 2) климат рабочей обстановки; 3) ожидание равенства; 4) ясность цели проекта; 5) безопасность работы в проекте [12].

Результаты дальнейшего исследования К. Бредилле, Р. Двиведула и Р. Мюллера механизма стимулирования УПД показывают, что, поскольку участники проектной деятельности назначаются в проект на

¹ Project Employee: from Glossary of Terms by The State of Alaska, Alaska Department of Administration & Alaska Department of Administration, Personnel and Labor Relations. 2016. URL: https://definedterm.com/project_employee (дата обращения: 09.05.2018).



ограниченный период времени, они менее склонны идентифицировать себя с организацией и демонстрируют более низкую ответственность и к организации, и к своей профессиональной деятельности, чем постоянные работники [13].

В статье Т. Холла, Д. Ягельской и Н. Бадду доказывается, что на успех проекта наибольшее влияние оказывают компетентность, навыки межличностного общения и приверженность передовой практике УПД [14]. В то же время важной проблемой для повышения эффективности стимулирования участников проектов остается проблема выяснения механизма формирования мотивов УПД на достижение результатов проекта. Большую ценность в решении этой проблемы имеют данные, полученные в исследовании П. Патанакула, Ж. К. Пинто и М. Б. Пинто [15].

Необходимость проведения исследования. Несмотря на значительный прогресс в развитии методологии построения систем стимулирования деятельности государственных гражданских служащих в России и за рубежом, все еще сохраняется потребность в продолжении проведения научных исследований по определению направленности и силы влияния фактора ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) на активность участников проектной деятельности и компоненты, которые определяют его. Результаты такого исследования могут способствовать разработке научно обоснованных рекомендаций по разрешению существующих методологических проблем в стимулировании участников проектной деятельности. Этим определяются актуальность и необходимость проведения исследования отмеченных методологических проблем, целью которого является получение новых научных результатов по объяснению механизма стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти.

Методы исследования. В исследовании применены методы логического анализа, теоретической преемственности, типологии, опроса экспертов, анализа корреляционных связей, индукции эмпирических данных, дедукции.

Результаты исследования

Сопряженность методологических основ системы ключевых показателей эффективности по стимулированию участников проектной деятельности за рубежом с российским подходом. Под клю-

чевыми показателями эффективности проекта мы понимаем количественные параметры инновационной деятельности, заранее выявленные, согласованные и отражающие главные факторы успеха ведомства или министерства. Они указывают на то, что исполнителям и руководству нужно сделать, чтобы резко повысить производительность по каждодневным либо еженедельным результатам проектной деятельности. Все КПЭ являются нефинансовыми стимулами.

По методологии А. Н. Дахлана, функция КПЭ состоит в том, что они служат стимулами выполнения поставленных перед УПД операционных задач по направлениям, которые наиболее важны для текущей работы и будущего успеха проекта государственного органа [16, с. 81]. Благодаря применению ключевых показателей эффективности участники проектной деятельности координируют свои действия с задачами ведомства и имеют возможность ориентироваться в стратегических приоритетах. Более того, по методологии Д. Парментера, КПЭ отражают критические факторы успеха (далее – КФУ (CSF)) [17]. Если они не совпадают с КФУ, то их следует корректировать. В ходе дальнейших исследований Д. Парментер выявил, что КФУ на 10 % состоят из ключевых показателей результатов, на 80 % – из рядовых показателей эффективности и на 10 % – из КПЭ [18]. В результате исследования функции КПЭ Д. Парментер формулирует методологическое положение о том, что в стимулировании необходимо избегать формулировок КФУ как широких заявлений, смысл которых непонятен УПД.

Наряду с приведенными методологическими требованиями к ключевым показателям эффективности, для того чтобы они были эффективными, все участники проектной деятельности должны быть знакомы с ключевыми результатами в области деятельности (далее — КРД), за которую они лично ответственны. Определение КРД помогает УПД уточнить их функцию, сосредоточиться на результатах и согласовать их роли в соответствии со стратегическими целями проекта [16, с. 82].

Краеугольным принципом научного построения систем стимулирования служит принцип Л. Росса о том, что сосредоточение на ограниченном числе КПЭ усиливает значение личной эффективности УПД [19, с. 26]. Считаем позитивным для стимулирования УПД в ОИВ России, что этот принцип включен в п. 9

Положения об управлении мотивацией участников проектов в «Методических рекомендациях по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» по распоряжению Минэкономразвития России № 26P-AУ от 14.04.2014: «...основными принципами системы проектной мотивации являются: использование ограниченного количества показателей оценки, являющихся ключевыми для мотивации участников проектов».

Кроме затронутых функций и принципов, КПЭ позволяют свести представления УПД к единообразному пониманию того, как им следует действовать в ходе исполнения проекта, придать целевую направленность их действиям. Именно на это ориентированы индивидуальные КПЭ «Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14.04.2014: 1) качественное выполнение мероприятий проекта; 2) своевременное выполнение мероприятий проекта; 3) эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте; 4) высокий уровень дисциплины участника. Вместе с тем полагаем, что этот перечень ключевых показателей эффективности для отражения сути проектной деятельности должен быть дополнен пятым показателем – «уникальность результатов проекта». Такая точка зрения поддерживается выводами ученых и практиков, что концентрация участников проекта на его успехе обеспечивает до 40 % успеха проекта [20, с. 333], так как активность управления проектами может существенно улучшить его конечные результаты [21]. В различные этапы развития методологии проектной деятельности был сформулирован ряд определений и критериев успеха проекта [22-25], которые применимы и в органах исполнительной власти России.

В завершение рассмотрения сопряженности методологических основ следует еще раз отметить то, что показатели КПЭ в «Методических рекомендациях» № 26Р-АУ оказывают не мотивационные, как полагают ее разработчики, а стимулирующие воздействия.

Эмпирическая оценка нематериального стимулирующего влияния индивидуальных ключевых показателей эффективности на поведение участников проектной деятельности. Для уточнения научного представления о механизме стимулирующего влияния индивидуальных КПЭ в России по «Методическим рекомендациям» распоряжения

Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14.04.2014 на материальное и нематериальное стимулирование поведения УПД нами в июле 2018 г. были опрошены 28 экспертов-госслужащих, в среднем по 10,3 раза руководивших участниками, занятыми в разработке разнонаправленных проектов региональных органов власти. Это служит достаточной основой адекватности отражения сделанных ими оценок нематериального стимулирующего влияния индивидуальных КПЭ.

Цель заочного анкетного опроса экспертов заключалась в выяснении стимулирующего влияния на участников проектной деятельности четырех показателей КПЭ из действующих «Методических рекомендаций» № 26Р-АУ и одного КПЭ, предложенного нами в качестве совершенствования этой методики, - «уникальность результатов». Для этого в анкете было предложено ответить на три следующих вопроса по каждому КПЭ: «Насколько важен КПЭ в ходе проекта» (от 0 до 10 баллов), «Доля вклада КПЭ в успех проекта» (в %), «Доля требуемых усилий от участника по КПЭ» (в %). Перечень исследуемых показателей КПЭ по этим трем характеристикам представлен в табл. 2-4. Чтобы установить влияние на оценки респондентами КПЭ их опыта (табл. 1), им было предложено указать в анкете: «Сколько раз Вы руководили проектами».

Стимулирование поведения УПД в координатах теории В. Врума [26] и модели Портера – Лоулера [27], а также Э. Локка [28], Э. Локка с Г. Х. Латамом [29] и отчасти Дж. Мовена с Р. Миддлемистом и Д. Лютером [30] регулируется четырьмя важнейшими факторами: ценностным, целеориентирующим, ресурсно-затратным отношениями и накопленным опытом. Первый необходим УПД для выбора методов действия, второй – для согласования когнитивных потребностей с интересами, третий – для определения затрат своих усилий, необходимых при реализации второго фактора. Четвертый фактор служит элементом обратной связи, регулирующим приспособление элементов системы стимулирования к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Стимулирующий вклад ценностных характеристик индивидуальных КПЭ состоит в выполнении для УПД ориентационной функции, способствуя определению и выбору ими методов, наиболее адекватных решаемым проектным задачам, обеспечивая как снижение трудозатрат проекта, так и его большую успешность.

Actual Problem

Структура опроса экспертов о стимулирующем влиянии индивидуальных КПЭ на проектную активность УПД ориентирована на положения методологии В. Врума, Портера – Лоулера, Э. Локка, Г. Х. Латама, Дж. Мовена, Р. Миддлемиста и Д. Лютера. Результаты анализа данных опроса экспертов о парных зависимостях ценностного отношения УПД к индивидуальным КПЭ обнаруживают, что лишь три показателя из пяти анализируемых: «высокий уровень дисциплины участника», «эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте» и «качественное выполнение мероприятий проекта» оказывают существенное нематериальное стимулирующее влияние на их поведение (табл. 1).

Как показывают парные зависимости табл. 1, по мере накопления опыта проектной деятельности стимулирующая ценность КПЭ по «дисциплине» и «взаимодействию» существенно нарастает, тогда как ценность для УПД «качественного выполнения мероприятий проекта», напротив, снижается с каждым новым проектом в прогрессии по 4,2 % (-0,42443).

Таблица 1

Парные зависимости важности соблюдения участниками проектной деятельности индивидуальных ключевых показателей эффективности от опыта их работы*

Table 1. Pair dependences of the importance for project participants to observe the individual key performance indicators on their work experience*

Ключевые показатели эффективности / Key performance indicators	Коэффициент корреляции / Correlation coefficient				
Высокий уровень дисциплины участника / High level of discipline of a participant	0,617435				
Эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте / Effective interaction of various divisions participating in the project	0,518723				
Своевременное выполнение мероприятий проекта / Timely execution of the project steps	0,219754				
Уникальность результатов / Uniqueness of results	0,050746				
Качественное выполнение мероприятий проекта / Quality execution of the project steps	-0,42443				

^{*} Источник: рассчитано автором по данным опроса.

Стимулирующая ценность для УПД показателя «своевременное выполнение мероприятий проекта» по мере накопления ими опыта хотя и усиливается (0,219754), но является малозначительным стимулирующим фактором.

Предлагаемый нами показатель КПЭ «уникальность результатов» практически не включается участниками проектной деятельности во внимание шкалы усиливающихся ценностей с первого проекта и по мере накопления ими дальнейшего опыта проектной деятельности.

Как было указано выше, построение системы индивидуальных ключевых показателей эффективности для нематериального стимулирования УПД в органах и подразделениях исполнительной власти должно опираться на факты их отношения к конечным результатам проекта. С этой целью опрашиваемым нами экспертам было предложено оценить, в какой мере каждый из рекомендуемых показателей КПЭ ориентирует участников проекта на его успех (графа 2 табл. 2).

Таблица 2

Доля вклада ключевых показателей эффективности в проект по оценкам участников проектной деятельности, %*

Table 2. Share of the contribution of key performance indicators into the project, by estimations of the project participants, %*

Ключевые показатели эффективности / Key performance indicators	Доля вклада в успех, % / Share of contribution to success, %	Доля необходи- мых трудо- затрат, % / Share of necessary effort, %	Доля важности соблюдения КПЭ, % / Share of the importance of observing the KPI, %	
1	2	3	4	
Высокий уровень дисциплины участника / High level of discipline of a participant	27,5	11,2	24,9	
Эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте / Effective interaction of various divisions participating in the project	21,7	11.5	19,7	
Своевременное выполнение мероприятий проекта / Timely execution of the project steps	19,2	22,2	21,1	
Уникальность результатов / Uniqueness of results	17,8	28,2	16,9	
Качественное выполнение мероприятий проекта / Quality execution of the project steps	13,8	27,0	17,4	
Итого / Total	100,0	100,0	100,0	

^{*} Источник: рассчитано автором по данным опроса.

^{*} Source: calculated by the author based on poll results.

^{*} Source: calculated by the author based on poll results.

Как следует из данных графы 2 табл. 2, по мнению экспертов, наибольшее стимулирующее влияние на успех проекта оказывают показатели «высокий уровень дисциплины участника» (27,5 %) и «своевременное выполнение мероприятий проекта» (21,7 %). Умеренное стимулирующее воздействие на успех проекта обнаруживают КПЭ «эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте» (19,2 %) и «уникальность результатов» (17,8 %). Наименьшее стимулирующее влияние на вклад в успех проекта оказывает показатель «качественное выполнение мероприятий проекта» (13,8 %).

Вместе с тем анализ парных корреляций по стимулирующему влиянию КПЭ на успех проекта показывает их внутреннюю разнонаправленность (табл. 3).

Матрица парных корреляций между индивидуальными ключевыми показателями эффективности и ориентацией участников проектной деятельности на успех проекта*

Table 3. Matrix of pair correlations between the individual key performance indicators and the orientation of the project participants towards the project success*

Ключевые показатели эффективности / Key performance indicators	П1 / P1	П2 / P2	П3 / Р3	П4 / P4	П5 / Р5
Качественное выполнение мероприятий проекта, П1 / Quality execution of the project steps, P1	1,00	-0,37	-0,42	-0,25	0,66
Своевременное выполнение мероприятий проекта, П2 / Timely execution of the project steps, P2	-0,37	1,00	-0,55	-0,52	-0,30
Эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, ПЗ / Effective interaction of various divisions participating in the project, P3	-0,42	-0,55	1,00	0,41	-0,31
Высокий уровень дисциплины участника, П4 / High level of discipline of a participant, P4	-0,25	-0,52	0,41	1,00	-0,50
Уникальность результатов, П5 / Uniqueness of results, P5	0,66	-0,30	-0,31	-0,50	1,00

^{*} Источник: рассчитано автором по данным опроса.

Так, если при нематериальном стимулировании вклада в успех проекта показатель П4 «высокий уровень дисциплины участника» принять в качестве ведущего, то это повлечет значительное ухудшение «своевременности выполнения мероприятий проекта» (-0,52), «уникальности его результатов» (-0,5) и ощутимо нарушит «качественное выполнение мероприятий проекта» (-0,25).

Если же в качестве ведущего показателя КПЭ принять П2 «своевременное выполнение мероприятий проекта», то это ощутимо ухудшит деятельность участников проекта сразу в направлении каждого из остальных КПЭ (-0,37÷-0,55).

Тем самым вклад каждого из индивидуальных КПЭ по стимулированию успеха проекта существенно дифференцирован, и его необходимо учитывать в виде весовых коэффициентов, соответствующих данным табл. 2, либо выполнять оптимизационные расчеты их структуры согласно особенностям проекта. Функция «успеха» в системе нематериального стимулирования индивидуальными КПЭ заключается в ориентации усилий УПД на достижение результатов, что в методологии стимулирования относится к регулированию переменной части оплаты труда.

Важным направлением построения системы индивидуальных КПЭ для нематериального стимулирования УПД в органах и подразделениях исполнительной власти является целенаправленность стимулирования их умственных и физических усилий по выполнению проекта. Для этого нами было предложено экспертам оценить, в какой мере стимулирующие воздействия индивидуальных КПЭ соотносятся с умственными и физическими усилиями УПД. Выявленная по этим оценкам структура умственных и физических усилий УПД представлена в графе 3 табл. 2.

Как следует из данных графы 3 табл. 2, определяющими нематериальное стимулирование умственных и физических усилий участников проектной деятельности служат предложенный нами КПЭ «уникальность результатов» (28,2 %) и показатель «качественное выполнение мероприятий проекта» (27,0 %), рекомендованный Минэкономразвития в распоряжении № 26Р-АУ.

Вместе с тем анализ парных корреляций по нематериальному стимулированию индивидуальными КПЭ усилий на выполнение проекта также показывает их внутреннюю разнонаправленность (табл. 4).

Парные корреляции по распределению умственных и физических усилий УПД табл. 4 позволяют обнаружить, что если при нематериальном стимулировании показатель П5 «уникальность результатов» принять в качестве ведущего нематериального стимула, то это повлечет резкое ухудшение показателя П4 – «высокий

^{*} Source: calculated by the author based on poll results.

APFT

уровень дисциплины участника» (-0,92) и ощутимо нарушит $\Pi 1$ — «качественность выполнения мероприятий проекта» (-0,53).

Принятие же при нематериальном стимулировании умственных и физических усилий УПД в качестве ведущего показателя П1 — «качественное выполнение мероприятий проекта» существенно ухудшит П2 — «своевременность выполнения мероприятий проекта» (-0,51) и П5 — «уникальность результатов» (-0,53), частично улучшив П4 — «высокий уровень дисциплины участника» (0,54).

Хотя вклад показателя «эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте» в нематериальное стимулирование умственных и физических усилий УПД по графе 3 табл. 2 является существенным (22,2 %), однако усиление его нематериального стимулирующего воздействия по табл. 4 резко ослабит усилия УПД по показателю $\Pi 2$ – «своевременное выполнение мероприятий проекта» (-0,81) и отчасти по показателю $\Pi 5$ – «уникальность проекта» (-0,27), лишь частично активизировав их усилия на показателе $\Pi 4$ – «повышение уровня дисциплины» (0,36).

Таблица 4

Матрица парных корреляций между индивидуальными ключевыми показателями эффективности и распределяемыми умственными и физическими усилиями участников проектной деятельности в выполняемом проекте*

Table 4. Matrix of pair correlations between the individual key performance indicators and the distributed intellectual and physical efforts of the project participants*

Ключевые показатели эффективности / Key performance indicators	П1 / Р1	П2 / P2	П3 / Р3	П4 / Р4	П5 / Р5
Качественное выполнение мероприятий проекта, П1 / Quality execution of the project steps, P1	1,00	-0,51	0,03	0,54	-0,53
Своевременное выполнение мероприятий проекта, $\Pi 2$ / Timely execution of the project steps, P2	-0,51	1,00	-0,81	-0,59	0,39
Эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте, ПЗ / Effective interaction of various divisions participating in the project, P3	0,03	-0,81	1,00	0,36	-0,27
Высокий уровень дисциплины участника, П4 / High level of discipline of a participant, P4	0,54	-0,59	0,36	1,00	-0,92
Уникальность результатов, П5 / Uniqueness of results, P5	-0,53	0,39	-0,27	-0,92	1,00

^{*} Источник: рассчитано автором по данным опроса.

В итоге функция индивидуальных КПЭ по нематериальному стимулированию умственных и физических усилий УПД на выполнение проекта, рекомендуемых Минэкономразвития в распоряжении № 26Р-АУ, внутренне противоречива. Для нивелирования противоречивости стимулирования усилий УПД следует применять весовые коэффициенты, соответствующие данным графы 3 табл. 2, либо производить оптимизационные расчеты их структуры. В целом она состоит в распределении умственных и физических усилий УПД в ходе выполняемых ими проектов, что в практике стимулирования относится к регулированию базисной (постоянной) части оплаты труда.

Соотнесение материального и нематериального стимулирования участников проектной деятельности по индивидуальным ключевым показателям эффективности. Проектная активность УПД является результатом воздействия на них не только нематериальных, но и материальных стимулов. Построение целостной методологии эффективной системы стимулирования УПД невозможно без решения проблемы установления их внутризакономерного соотнесения. Решению этой проблемы способствуют следующие результаты данного исследования. Во-первых, отношение УПД к нематериальному стимулированию индивидуальными КПЭ по своей природе является неоднородным и имеет три определяющих аспекта: ценностно-ориентационный, результирующий и трудозатратный. Во-вторых, нематериальные стимулы УПД соотносятся с материальными как: а) затраты на трансакционные издержки, б) расходы на переменную и 3) условно постоянную (базовую) части оплаты труда. Целостное представление об их качественном и количественном соотнесении дает рисунок.

Затраты на стимулирование трансакционных издержек выбора и поддержания ценностно-ориентационных характеристик индивидуальными КПЭ не превышают 10 % от материального стимулирования общим фондом оплаты труда УПД. Что касается переменной и условно постоянной частей материального стимулирования, то, как было выявлено в предыдущих исследованиях, они находятся в отношении 40 и 60 % [31], а с учетом вычета 10 % на стимулирование ценностно-ориентационных характеристик индивидуальными КПЭ они составят 36 и 54 % от общего фонда оплаты труда.

^{*} Source: calculated by the author based on poll results.

Puc. Соотнесение материального аспекта стимулирования участников проектной деятельности индивидуальными коэффициентами ключевых показателей эффективности с нематериальным Fig. Correlation between the material and non-material aspects of stimulating the project participants by individual coefficients of key performance indicators

* Источник: составлено автором.

Наличие влияния соотношения долей базовой и дополнительной частей зарплаты на эффективность труда подтверждается как научными экспериментами [32], так и масштабными обобщениями эмпирических наблюдений [33]. Более категоричным о мотивационно-стимулирующем значении соотношения базовой и переменной частей оплаты труда явился вывод В. Путина (2010): «...рекомендую работодателям совместно с профсоюзами внести в существующее федеральное отраслевое соглашение изменения – изменения к тарифным ставкам, которые обеспечили бы рост условно постоянной части заработной платы до 70 % как минимум. Это повысит защищенность шахтеров, работающих на подземных работах, занятых на подземных работах, минимизирует мотивацию шахтеров добиваться повышения добычи любой ценой, пренебрегая безопасностью и рискуя жизнью $>^2$.

В конечном счете соотнесение нематериальных стимулов с материальными позволяет сформировать табл. 5 по обобщенному распределению материально

стимулирующего воздействия индивидуальными КПЭ на усилия УПД в проектной деятельности.

Как следует из данных табл. 5, суммарно большая часть материального стимулирующего воздействия из пяти индивидуальных ключевых показателей эффективности должна приходиться на показатель «качественное выполнение мероприятий проекта» (26,2%) участниками проектной деятельности, а меньшая - на показатель «высокий уровень дисциплины участника» (14,9 %). По частным характеристикам наибольшее воздействие на поведение УПД оказывает показатель «уникальность результатов», ориентированный на материальное стимулирование их умственных и физических усилий, – 15,2 %. В целом табл. 5 дает возможность руководителям проекта органа или подразделения исполнительной власти осуществлять осознанное материальное стимулирование с ясным пониманием того, в каком направлении и с какой силой будет оно влиять на поведение каждого УПД.

Между тем анализ методологических основ построения системы КПЭ для стимулирования УПД в органах и подразделениях исполнительной власти позволяет прийти к выводу, что установление любого, пусть даже самого нужного и важного, КПЭ автоматически не приведет к требуемой активности УПД по их соблюдению, как бы хорошо их выполнение

^{*} Source: compiled by the author.

 $^{^2}$ Стенограмма селекторного совещания Председателя Правительства РФ В. В. Путина 17.05.2010. Официальный сайт Правительства РФ. URL: http://archive.government.ru/docs/10602/(дата обращения: 22.03.2015).

Жигун Л. А. Методологические основы построения системы ключевых показателей эффективности для стимулирования... Zhigun L. A. Methodological bases of building the system of key performance indicators for stimulating the project participants in executive bodies

 $\prod \prod A\kappa$

ни премировалось. Чтобы необходимая активность участников проектной деятельности в выбранном направлении материального стимулирующего воздействия по каждому из ключевых показателей эффективности осуществлялась, от руководителя проекта требуется обязательное проведение их регулярного мониторинга и на основе его результатов применение начислений к материальным выплатам, адекватных задачам организационного побуждения участников.

Таблица 5

Распределение материально стимулирующего воздействия ключевых показателей эффективности по усилиям участников в проектную деятельность, % *

Table 5. Distribution of material stimulation of the key performance indicators by the efforts of the project participants, % *

Ключевые показатели эффективности / Key performance indicators	Направленность материального стимулирования / Orientation of material stimulation			Итого / Total	
	на ценностную ориентацию / towards values	на результаты проекта towards project results	на трудозатраты / towards efforts		
Качественное выполнение мероприятий проекта / Quality execution of the project steps	1,7	9,9	14,6	26,2	
Своевременное выполнение мероприятий проекта / Timely execution of the project steps	2,0	7,8	6,2	16,0	
Эффективное взаимодействие различных подразделений, участвующих в проекте / Effective interaction of various divisions participating in the project	2,1	6,9	12,0	21,0	
Высокий уровень дисциплины участника / High level of discipline of a participant	2,5	6,4	6,0	14,9	
Уникальность результатов / Uniqueness of results	1,7	5,0	15,2	21,9	
Bcero / Total	10,0	36,0	54,0	100,0	

^{*} Источник: составлено автором по результатам расчетов.

Приданию целенаправленности стимулирующим побуждениям руководителей проекта по соблюдению участниками проектной деятельности утвержденных ключевых показателей эффективности способствует разработанная нами конкретизация и группировка их частных признаков, учитываемых с периодичностью

в 1–2 недели в зависимости от особенностей содержания проекта (например, прорыв, синтез, аналогия) и общего срока его выполнения. Целесообразно результаты, к которым приводят частные признаки КПЭ, дифференцировать по трем основаниям: ценностно-ориентационное отношение, вклад в успех проекта и отношение к умственным и физическим затратам УПД по проекту.

Выводы

Проведенное исследование методологических основ построения системы ключевых показателей эффективности для стимулирования участников проектной деятельности в органах исполнительной власти позволило выявить, что их воздействие на активность участников проектов имеет сложный механизм, присущий проектной деятельности в этих органах. Индивидуальные КПЭ служат средством выявления проблемных областей системы стимулирования УПД, а рекомендуемый Минэкономразвития в распоряжении № 26Р-АУ от 14.04.2014 для ОИВ набор индивидуальных КПЭ должен быть дополнен показателем, стимулирующим направленность проектной деятельности исполнителей на успех проекта.

По мере накопления УПД опыта лишь три индивидуальных КПЭ из пяти оказывают положительное усиление нематериального стимулирования по их ценности в проектной деятельности, а ценностное внимание к показателю «качественное выполнение мероприятий проекта» прогрессивно ослабляется. В результате сложившегося преобладания в целеориентации приоритеты УПД отдаются выбору тех методов деятельности, которые не противоречат нормам, определяющим дисциплину участника и его взаимодействие с подразделениями, без которых невозможно выполнение проекта.

Выявленный факт различного ценностного целеориентационного отношения УПД к рекомендуемым индивидуальным КПЭ, для сохранения за ними нематериального стимулирующего эффекта, в «Порядке оценки участников проекта и расчета премии» (п. 33 ч. V распоряжения № 26Р-АУ) требует внесения дополнения в дифференциацию мотивационной шкалы, чтобы учесть их зависимость от опыта работ в проектной деятельности.

Бессистемное принятие в качестве ведущего какого-либо из показателей КПЭ влечет значительное ухудшение стимулирующего воздействия на УПД по остальным показателям. Более всего деятельность

^{*} Source: compiled by the author based on calculation results.

УПД фокусируется на качественном выполнении мероприятий проекта, а менее всего — на соблюдении высокого уровня дисциплины. Самым трудоемким для УПД является получение уникальных результатов. Максимизация стимулирования трудоемкости проекта приводит к минимизации стимулов по качественному выполнению мероприятий проекта и уникальности его результатов. Для нивелирования противоречивости стимулирования усилий УПД следует применять весовые коэффициенты индивидуальных КПЭ, полученные нами в исследовании.

В экономической форме КПЭ отражают три вида затрат: условно-постоянные и переменные части оплаты, а также трансакционные издержки по целеориентированию УПД. Применение методологических результатов по соотнесению нематериального и материального воздействия индивидуальных КПЭ на УПД дает возможность руководителям проекта органа или подразделения исполнительной власти осуществлять осознанное материальное стимулирование с ясным пониманием того, в каком направлении и с какой силой оно будет влиять на поведение каждого УПД и успех проекта.

Список литературы

- 1. Ткаченко С. Мотивация в сфере проектного управления как механизм повышения инициативности и результативности деятельности органов исполнительной власти Белгородской области / Правительство Белгородской области. Белгород, 2015. 34 с.
- 2. Павлова О. А. Материальное и нематериальное стимулирование участников проектов в органах исполнительной власти Белгородской области. Правительство Белгородской области. Белгород, 2014. 20 с. URL: http://pmolimp.ru/files/content/229/1-prezentaciya-pavlova-o-a-pdf.pdf (дата обращения: 20.08.2018).
- 3. Методология мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов / Жигун Л. А., Литвинюк А. А., Субочева А. О. и др. М.: КНОРУС, 2018. 160 с.
- 4. Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы / под общ. ред. О. С. Осиповой. М.: Onebook.ru, 2015. 236 с.
- 5. Жигун Л. А., Рязанцева М. В. Готовность системы мотивации государственных служащих к эффективному контракту // Научное обозрение. 2017. № 21. С. 83–95.
- 6. Киселева И. А., Симонович М. Е. Оценка рисков с учетом влияния человеческого фактора // Экономический анализ: теория и практика, 2014. № 2 (353). С. 21–27.
- 7. Glossary of Terms by The State of Alaska, Alaska Department of Administration & Alaska Department of Administration, Personnel and Labor Relations. 2016. URL: https://definedterm.com/project_employee (дата обращения: 09.05.2018).
- 8. Moynihan D. P., Pandey S. K. The role of organizations in fostering public service motivation // Public Administration Review. 2007. № 67 (1). Pp. 40–53. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x
- 9. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance. Paper presented at PMI® Global Congress 2007 North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2007. URL: https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234 (дата обращения: 09.05.2018).
- 10. Schmid B., Adams J. Motivation in project management: the project manager's perspective // Project Management Journal. 2008. № 39 (2). Pp. 60–71. DOI: 10.1002/pmj.20042
 - 11. Иберла К. Факторный анализ: пер. с нем. В. М. Ивановой. М.: Статистика, 1980. 398 с.
- 12. Dwivedula R., Bredillet Ch. N. Profiling work motivation of project workers // International Journal of Project Management. Research article. 2010. Vol. 28. № 2, February. Pp. 158–165. URL: https://www.academia.edu/3294976/Profiling_work_motivation_of_project_workers (дата обращения: 09.05.2018).
- 13. Bredillet Ch., Dwivedula R., Müller R. Work motivation as a determinant of organizational and professional commitment in case of temporary organizations: theoretical perspectives // International Research Network for Organizing by Projects-IRNOP 10. University of Quebec, Montreal. 2011. URL: https://eprints.qut.edu.au/49522/ (дата обращения: 03.09.2018).
- 14. Hall T., Jagielska D., Baddoo N. Motivating developer performance to improve project outcomes in a high maturity organization // Software Quality Journal. 2007. № 15 (4). Pp. 365–381. URL: http://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/11471 (дата обращения: 03.09.2018). DOI: 10.1007/s11219-007-9028-1
- 15. Patanakul P., Pinto J. K., Pinto M. B. Managers of multiple projects and their motivation to perform: the impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning / Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2014. URL: https://www.pmi.org/learning/library/managers-multiple-projects-motivation-perform-1911 (дата обращения: 09.05.2018).
- 16. Dahlan A. N. The critical success factors for the effective performance of Malaysian government linked companies, DBA thesis. Southern Cross University, Lismore, NSW, 2010.

- 17. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and using winning KPIs, John Wiley &Sons, Inc. 2007.
- 18. Parmenter D. Finding the right things to measure in the public sector. 2011. URL: http://kpi.davidparmenter.com/finding-measure-public-sector/ (дата обращения: 28.07.2018).
- 19. Ross L. Public sector performance: a global perspective / The Chartered Institute of Management Accountants. London SW1P 4NP, United Kingdom, 2011. 28 p.
- 20. Barmayehvar Behnod. Being an Effective Project Manager: An exploration within project-oriented organisations. A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Engineering and Physical Sciences. School of Mechanical, Aerospace and Civil Engineering, 2013. 338 p.
- 21. Papke-Shields K. E., Beise C., Quan J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? // International Journal of Project Management. 2010. № 28. Pp. 650–662. DOI: 10.1016/j.ijproman.2009.11.002
 - 22. Pinto J. K., Slevin D. P. Critical success factors in effective project implementation. Project management handbook. 1988.
- 23. Turner J. R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review // Project Management Journal. 2005. № 36. P. 49.
- 24. Turner J. R., Müller R., Dulewicz V. Comparing the leadership styles of functional and project managers // International Journal of Managing Projects in Business. 2009. Vol. 2. № 2. Pp. 198–216. DOI: 10.1108/17538370910949266
 - 25. Pinto J. K., Slevin D. P. Project success: definitions and measurement techniques // Project Management Journal. 1988. № 19. Pp. 67–73.
 - 26. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
 - 27. Porter L. W., Irwin R. D. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL., 1968. 209 p.
 - 28. Locke E. A., Latham G. H. Goal setting: A motivational technique that works!. Englewood cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1984.
 - 29. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.
- 30. Mowen J., Middlemist R., Luther D. Joint effect of assigned goal level and incentive structure on task performance: A laboratory study // Journal of applied psychology. 1981. № 75. Pp. 68–76.
- 31. Жигун Л. А. Онтологические границы переменной части зарплаты государственных и муниципальных служащих при оплате их труда по результатам деятельности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 4 (76). С. 16.
- 32. Frisch, Carol J.; Dickinson, Alyce M. Work productivity as a function of the percentage of monetary incentives to base pay // Journal of Organizational Behavior Management. 1990. Vol. 11 (1). Pp. 13–34. DOI: 10.1300/j075v11n01 03
- 33. Melissa Van Dyke. Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research and Best Practices. The Incentive Research Foundation Resource Center. 2010. January 20. URL: http://theirf.org/research/content/6000065/incentives-motivation-and-workplace-performance-research-and-best-practices/ (дата обращения: 02.02.2015).

References

- 1. Tkachenko S. Motivation in the sphere of project management as a mechanism of increasing initiative and efficiency of the activity of executive bodies of Belgorod oblast. Government of Belgorod oblast, Belgorod, 2015, 34 p. (in Russ.).
- 2. Pavlova O. A. *Material and non-material stimulation of project participants in executive bodies of Belgorod oblast*, Pravitel'stvo Belgorodskoi oblasti, Belgorod, 2014, 20 p., available at: http://pmolimp.ru/files/content/229/1-prezentaciya-pavlova-o-a-pdf.pdf (access date: 20.08.2018) (in Russ.).
- 3. Zhigun L. A., Litvinyuk A. A., Subocheva A. O., Polevaya M. V., Kamneva E. V., Pryazhnikov N. S., Polevoi S. A., Ryazantseva M. V., Smirnova M. E., Shirvanov R. A. *Methodology of stimulation of labor activity of state servants, aimed at final results*, Moscow, KNORUS, 2018, 160 p. (in Russ.).
- 4. Elaboration of common principles of labor remuneration for the personnel of state power and local self-government bodies, organizations with state participation, budget organizations, ed. O. S. Osipova, Moscow, Onebook.ru, 2015, 236 p. (in Russ.).
- 5. Zhigun L. A., Ryazantseva M. V. Preparedness of the system of state servants' motivation for effective contract, *Nauchnoe obozrenie*, 2017, No. 21, pp. 83–95 (in Russ.).
- 6. Kiseleva I. A., Simonovich M. E. Estimating risks with the account of human factor, *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*, 2014, No. 2 (353), pp. 21–27 (in Russ.).
- 7. Glossary of Terms by The State of Alaska, Alaska Department of Administration & Alaska Department of Administration, Personnel and Labor Relations, 2016, available at: https://definedterm.com/project_employee (access date: 09.05.2018).
- 8. Moynihan D. P., Pandey S. K. The role of organizations in fostering public service motivation, *Public Administration Review*, 2007, No. 67 (1), pp. 40–53. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x
- 9. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance. Paper presented at PMI® Global Congress 2007 North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007, available at: https://www.pmi.org/learning/library/motivation-increase-project-team-performance-7234 (access date: 09.05.2018).

- 10. Schmid B., Adams J. Motivation in project management: the project manager's perspective, *Project Management Journal*, 2008, No. 39 (2), pp. 60–71. DOI: 10.1002/pmj.20042
 - 11. Iberla K. Factor analysis, Moscow, Statistika, 1980, 398 p. (in Russ.).
- 12. Dwivedula R., Bredillet Ch. N. Profiling work motivation of project workers, *International Journal of Project Management*, *Research article*, 2010, Vol. 28, No. 2, February, pp. 158–165, available at: https://www.academia.edu/3294976/Profiling_work_motivation of project workers (access date: 09.05.2018).
- 13. Bredillet Ch., Dwivedula R., Müller R. Work motivation as a determinant of organizational and professional commitment in case of temporary organizations: theoretical perspectives, *International Research Network for Organizing by Projects-IRNOP 10*, University of Quebec, Montreal, 2011, available at: https://eprints.qut.edu.au/49522/ (access date: 03.09.2018).
- 14. Hall T., Jagielska D., Baddoo N. Motivating developer performance to improve project outcomes in a high maturity organization, *Software Quality Journal*, 2007, No. 15 (4), pp. 365–381, available at: http://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/11471 (access date: 03.09.2018).
- 15. Patanakul P., Pinto J. K., Pinto M. B. Managers of multiple projects and their motivation to perform: the impact of autonomy, support, goal clarity, and opportunities for learning, *Project Management Institute Research and Education Conference*, Phoenix, AZ, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2014, available at: https://www.pmi.org/learning/library/managers-multiple-projects-motivation-perform-1911 (access date: 09.05.2018).
- 16. Dahlan A. N. The critical success factors for the effective performance of Malaysian government linked companies, DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2010.
 - 17. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and using winning KPIs, John Wiley &Sons, Inc., 2007.
- 18. Parmenter D. *Finding the right things to measure in the public sector*, 2011, available at: http://kpi.davidparmenter.com/finding-measure-public-sector/ (access date: 28.07.2018).
- 19. Ross L. *Public sector performance: a global perspective*. The Chartered Institute of Management Accountants, London SW1P 4NP, United Kingdom, 2011, 28 p.
- 20. Barmayehvar Behnod. *Being an Effective Project Manager: An exploration within project-oriented organizations*, A thesis submitted to The University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Engineering and Physical Sciences, School of Mechanical, Aerospace and Civil Engineering. 2013, 338 p.
- 21. Papke-Shields K. E., Beise C., Quan J. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success?, *International Journal of Project Management*, 2010, No. 28, pp. 650–662.
 - 22. Pinto J. K., Slevin D. P. Critical success factors in effective project implementation. Project management handbook, 1988.
- 23. Turner J. R., Müller R. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review, *Project Management Journal*, 2005, No. 36, p. 49.
- 24. Turner J. R., Müller R., Dulewicz V. Comparing the leadership styles of functional and project managers, *International Journal of Managing Projects in Business*, 2009, Vol. 2, No. 2, pp. 198–216.
- 25. Pinto J. K., Slevin D. P. Project success: definitions and measurement techniques, *Project Management Journal*, 1988, No. 19, pp. 67–73.
 - 26. Vroom V. H. Work and motivation, New York, Wiley, 1964, 331 p.
 - 27. Porter L. W., Richard D. Irwin. Managerial attitudes and performance, Homewood, IL., 1968, 209 p.
 - 28. Locke E. A., Latham G. H. Goal setting: A motivational technique that works!, Englewood cliffs, N.J., Prentice Hall, 1984.
 - 29. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance, Engelwood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1990.
- 30. Mowen J., Middlemist R., Luther D. 1981. Joint effect of assigned goal level and incentive structure on task performance: A laboratory study, *Journal of applied psychology*, 1981, No. 75, pp. 68–76.
- 31. Zhigun L. A. Ontological limits of the variable part of salary of state and municipal servants under results-based remuneration of their work, *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2015, No. 4 (76), p. 16 (in Russ.).
- 32. Frisch, Carol J., Dickinson, Alyce M. Work productivity as a function of the percentage of monetary incentives to base pay, *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 11 (1), 1990, pp. 13–33. DOI: 10.1300/j075v11n01_03
- 33. Van Dyke M. *Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research and Best Practices*, The Incentive Research Foundation Resource Center, January 20, 2010, available at: http://theirf.org/research/content/6000065/incentives-motivation-and-workplace-performance-research-and-best-practices/ (access date: 02.02.2015).

Дата поступления / Received 14.09.2018 Дата принятия в печать / Accepted 20.11.2018 Дата онлайн-размещения / Available online 25.12.2018

© Жигун Л. А., 2018

© Zhigun L. A., 2018