

## ОПЛАТА ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Винагорода за працю, яку отримують працівники, відіграє виключно важливу роль у залученні, мотивації і збереженні необхідної організації персоналу. Компенсація за працю може впливати на працівників у діаметрально протилежних напрямках: мотивуюче і демотивуюче.

Неефективна система винагороди може викликати у працівників незадоволення як її розміром, так і способом визначення продуктивності праці. З іншого боку, ефективна система винагороди за працю стимулює продуктивність працівників, спрямовує їхню діяльність у необхідне для організації русло, підвищує ефективність використання людського потенціалу, а, значить, і підвищує ефективність роботи всієї організації.

Ці загальноновизнані тези дуже гостро проявляють себе при здійсненні відповідальних робіт, які мають досить високу економічну ставку, і дії персоналу мають визначальне значення для досягнення успіху.

До подібних робіт відноситься втілення у життя різних проектів і програм. Оскільки проекти за своєю природою мають разовий характер і різний рівень опрацювання і навіть унікальні проекти можуть мати багато невизначеностей, то команда з управління проектами, керуючись власним досвідом та умінням, має значні можливості до покращення їх показників у процесі впровадження.

Концепція створення ефективної системи оплати праці за таких специфічних умов повинна бути підпорядкована забезпеченню адекватності реалізації стратегічних цілей організації і власних мотивуючих стимулів до праці команди з управління проектами.

Персонал під час реалізації проектів, як правило, очолює керівник проекту, якому замовник або інвестор делегує повноваження для керівництва роботами, а саме: планування, контроль і координація робіт усіх учасників. Склад функцій і повноважень керівника проекту визначається контрактом і замовником. Величина оплати і різні преміальні виплати також обумовлюються в контракті.

Команда проекту, яка складається з головних спеціалістів, керівників відділів, лінійних керівників, створюється на період здійснення проекту. Завдання команди проекту здійснення функ-

цій управління проектом з метою ефективного досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабів, складності та інших характеристик, але в усіх випадках склад команди повинен забезпечувати високий професійний рівень виконання всіх покладених на неї обов'язків. Команда проекту формується залежно від потреб і масштабів проекту, досвіду і кваліфікації персоналу, а також від умов і організації виконання проекту. Систему оплати праці команди менеджерів проекту затверджує і контролює керівник проекту. На ньому повністю лежить відповідальність за реалізацію проекту, його кількісні і якісні характеристики, і відповідно до цього він повністю зацікавлений у тому, щоб якомога ефективніше використати творчий потенціал команди, а значить, і з найбільшим ефектом використати такий важливий важіль впливу на підлеглих, як матеріальна зацікавленість.

Для нижньої ланки учасників проекту, до якої належать безпосередні виконавці трудових операцій, як правило, застосовується традиційна тарифна система оплати праці. Ця система досить проста для розуміння і добре зарекомендувала себе на звичайних роботах для персоналу робітничих професій, де не потрібно прикладати особливої творчості, а просто виконувати свої функції і відповідно з кількістю і якістю затраченої праці отримувати винагороду.

Найбільш відповідальною ланкою щодо результативності здійснення проекту є команда менеджерів проекту, тобто тих менеджерів, від яких прямо залежить планування, контроль, координація, керівництво змінами в проекті; підготовка контрактів, торги; планування матеріально-технічного забезпечення, закупки, поставки, управління запасами; координація і комунікація, інформатизація; всі аспекти освоєння і виходу на проектну потужність; фінансові кошти проекту, фінансовий план, облік та контроль. Можна виділити такі критерії, по яких оцінюється робота команди проекту: результати роботи (своєчасність виконання обсягу робіт, етапність), якість виконання робіт, сукупна вартість здійснення етапів проекту, раціональність використання ресурсів, відповідність технічним аспектам етапів життєвого циклу проекту.

Відповідно до цих критеріїв пропонується концепція оцінювання та оплати праці команди менеджерів проекту. В кошторисі витрат на заробітну плату персоналу, як правило, вказується посадовий оклад для відповідної посади і премія у процентному відношенні до окладу при виконанні планових показників відповідного етапу проекту. Однак важливість ко-

жного критерію може бути різною. Для деяких проектів найважливішим є строк завершення проекту, для інших — мінімальна сума вкладених коштів за умови відсунення терміну завершення проекту; а для деяких з них основним критерієм є якість та технічна відповідність з незначним послабленням вимог до строків завершення проекту і остаточних затрат. Простежується необхідність у визначенні пріоритетності критеріїв оцінки роботи менеджерів для кожного проекту окремо і ранжування критеріїв, виходячи з величини питомої ваги кожного критерію у величині загальної додаткової оплати. Тобто, значимість кожного критерію оцінюється в частках одиниці, і при виконанні всіх показників етапу проекту працівник отримує премію в розмірі 100 %.

Наприклад, термін завершення етапів робіт проекту оцінюється коефіцієнтом 0,4 і означає, що при завершенні етапу в строк менеджери отримають 40 % від запланованої премії. Якщо запізнення склало, наприклад, два тижні, то частка премії знижується до 20 %, а при чотирьох тижнях — 0 %, тобто 40 % премії знімається з оплати за критерієм строків виконання. Якщо роботи були виконані на чотири тижні раніше планового терміну, то працівники отримують заплановану частку 40 % і ще додатково 40 % за дострокове виконання. Критерій вартості робіт, наприклад, визначимо коефіцієнтом 0,3 і допустимо розбіжність прийємо рівною  $\pm 15\%$  від вартості етапу або всього проекту. Тоді при виконанні кошторису робіт працівник отримає заплановану частку премії 30 %, а при перевитратах кошторису на 10 % — тільки 10 % премії. Економія на 15 % збільшить величину премії за цим критерієм удвічі і складе 60 %.

Таким чином, при виконанні всіх показників етапу проекту менеджери отримають 100 % премії, а при недовиконанні у встановлених межах — 0 %. При перевиконанні показників премія може зрости до 200 %.

Встановлення критеріїв оцінки роботи менеджерів, допустиме відхилення від плану, величина преміального фонду визначаються відділом по управлінню персоналом організації або сторонніми консультантами і затверджується керівником проекту.

На наш погляд, впровадження запропонованої концепції розробки системи оплати праці команди менеджерів з управління проектами дозволить якнайкраще привести у відповідність цілі і завдання проекту з мотивацією діяльності персоналу, а значить, сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи організації.