

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПРОЕКТНИХ ГРУП

І.О. Дем'яненко¹

Мотивація працівників, що реалізують різні бізнес-процеси та здійснюють проектну діяльність, має свої особливості через специфіку командної роботи та не тривалий час виконання певного завдання. На нашу думку, через набуття такого виду роботи дедалі більшої популярності, розгляд даного питання є актуальним в умовах сьогодення.

Насамперед з'ясуємо чим проектна діяльність відрізняється від процесної. Так, бізнес-процес — послідовність виконання періодично повторюваних, цілеспрямованих та регламентованих видів робіт, під час яких вхідні ресурси перетворюються в результат діяльності (процесу). Бізнес-процеси, в яких бере участь працівник, визначаються посадовими обов'язками. Скажімо, менеджери з персоналу можуть брати участь у таких бізнес-процесах: добір кандидатів на вакантні посади, адаптація новоприйнятих працівників, організація навчання персоналу, формування та робота з резервом на заповнення вакантних посад керівників та ін.

Проект — це унікальна (на відміну від бізнес-процесів) діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення визначених результатів (цілей), створення унікального продукту чи послуги у визначені терміни з використанням обмежених ресурсів. Прикладом проекту, в якому можуть брати участь менеджери з персоналу, може бути розроблення компенсаційного пакета на підприємстві або окремих його складових, зокрема системи грейдів, програм участі працівників у прибутку, соціального пакета тощо.

Ефективність проекту залежить крім низки важливих чинників (наявності необхідних ресурсів, зокрема фінансових, людських, матеріально-технічних, якості проектної документації тощо) від мотивації працівників, задіяних у розробленні та реалізації проекту.

Якщо проект можна розбити на окремі етапи, працівників доцільно винагороджувати за результатами кожного етапу. З цією метою наприкінці кожного етапу одержаний результат оцінюють за трьома аспектами: якість виконання, додержання термінів та витрати ресурсів. Так, результатом етапу “аналіз і опис робіт” проекту “розроблення компенсаційного пакета на підприємстві” мають бути розроблені описи робіт для посад, що є на підприємстві. Працівників відповідно винагороджують у разі якісного та вчасного виконання цього етапу.

Утім не всі проекти можна розбити на окремі етапи. Мотивація працівників за кінцевим результатом після завершення проекту може зумовити їхнє невдоволення, зниження заінтересованості, особливо якщо проект триває понад рік. У такому разі керівникові важливо провадити роз'яснювальну роботу з підлеглими. Задля недопущення зниження мотивації працівників можна виплачувати премії авансом.

Підходи до оплати праці працівників, залучених до роботи в проекті можуть бути наступними:

—використання почасової форми оплати праці: визначення проектної годинної ставки. Оплата за участь у проекті визначається множенням проектної годинної ставки на час, протягом якого працівник був задіяний у проекті. Роз-

¹ студ. Кіровоградський національний технічний університет

Науковий керівник: Немченко Т.А., асистент Кіровоградський національний технічний університет

рахована оплата може коригуватися залежно від особистого ставлення до роботи працівника, ефективності взаємодії з іншими учасниками проекту, внеску в загальний результат. Такий підхід варто використовувати для оплати праці працівників, які беруть участь у ризикованих інноваційних проектах;

—використання відрядної форми оплати праці: установа “вартості” робіт (проектної розцінки), що їх виконує працівник у межах проекту. Оплата за участь у проекті визначається множенням кількості виконаних робіт на відповідні проектні розцінки. Розрахована в такий спосіб оплата теж може коригуватися залежно від індивідуальних результатів праці. Такий підхід прийнятний для підприємства, де постійно виконуються однотипні проекти, причому нескладно визначити “вартість” кожного виду робіт. Цей підхід до оплати праці варто використовувати в консалтингових компаніях, де постійно виконуються подібні проекти й чітко розподілені обов’язки між працівниками, які беруть участь у виконанні проекту;

—виплата фіксованої надбавки за участь у проекті (у відсотках до тарифної ставки, посадового окладу). Надбавки можуть диференціюватися залежно від масштабності, важливості та складності проекту;

—нарахування проектній групі фіксованих бонусів (премій) в абсолютному розмірі або розрахованих як відсоток від вартості (кошторису) проекту після його завершення (чи відповідного етапу). Розмір нарахованих бонусів (премій) коригується залежно від виконання групою ключових показників ефективності (показників преміювання). Нарахований проектній групі бонус (премія) розподіляється між працівниками залежно від їхнього трудового внеску.

Показниками ефективності роботи проектної групи можуть бути:

- додержання запланованих термінів виконання проекту (етапів);
- додержання (економія) бюджету (кошторису);
- якість виконання проекту: оцінка рівня задоволення замовника/керівника (наприклад, відсутність претензій з боку замовника проекту).

Критерії оцінювання роботи проектної групи та кожного учасника проекту, основні умови оплати праці мають бути прописані в статуті (паспорті) проекту або (та) в наказі керівника. Працівники мають бути ознайомлені з цими положеннями до початку проекту задля забезпечення прозорості оплати праці та посилення мотивації працівників—учасників проекту.

Крім розроблення матеріальної мотивації важливі нематеріальні її аспекти. Участь у проекті дає змогу набути додаткового досвіду, підвищити компетентність працівників, збагатити їхній людський капітал. Це сприяє не тільки професійному, а й кар’єрному зростанню працівників.

Список літератури

1. Економіка підприємства. Навчальний посібник.[Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А.] – К.: “Видавничий дім “Професіонал”, 2008. – 384 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
3. Сторожук О.В. Мотиваційні чинники розвитку трудового потенціалу підприємств машинобудування/О.В. Сторожук, Т.А. Немченко// Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - №1(6). - 2014. - С. 138 - 143.