

Лекція
з курсу:
" ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (ВСТУП ТА
МЕТОДОЛОГІЯ)"
на тему: " Управління трудовими ресурсами
проекту"
(для курсантів та студентів 5-го курсу спеціальності
«Менеджмент(управління проектами)»)

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. Планування організації проекту.
2. Вплив структури організації.
3. Призначення персоналу проекту. 4. Розвиток команди проекту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетенции проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. - Изд. 2-е. - К.: "ІРІДІУМ", 2010. - 208 с.
2. Чумаченко , І.В. Управління проектами: процеси планування проектних дій [Текст]: підручник / І.В. Чумаченко, В.В. Морозов, Н.В. Доценко, А.М. Чередніченко – К.: КРОК, 2014. – 673 с.
3. Словник-довідник з питань управління проектами / Бушуев С. Д. — К. : Издательский дом "Ділова Україна", 2001,-640с.
4. Литке, Ханс-Д. Управление проектами (пер. С нем. М.Э.Рёш). – 2-е изд. – Москва: Омега-Л, 2007. – 135 с.

5. Планування місцевого сталого розвитку : посібник з формулювання стратегії сталого місцевого розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://msdp.undp.org.ua/data/publications/losd_ukr.pdf.

1

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Управління трудовими ресурсами проекту (Project Human Resources Management) – розділ проектного менеджменту, що включає процеси, необхідні для забезпечення найбільш ефективного використання людей, зайнятих у проекті.

Управління трудовими ресурсами включає:

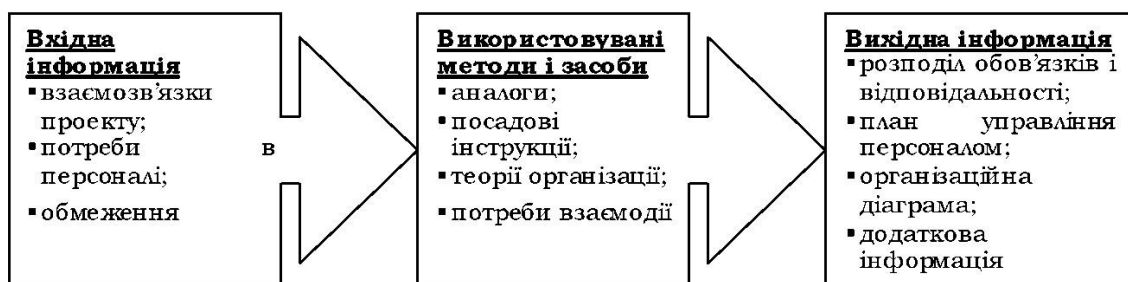
- планування організації – визначення, документування, розподіл проектних ролей, відповідальності й відносин звітності щодо виконання робіт з проекту;
- призначення персоналу – підбір персоналу на виконання робіт у межах проекту;
- розвиток команди – удосконалення навичок і кваліфікації команди проекту для поліпшення виконання проекту.

1. Планування організації проекту

У більшості проектів більша частина планування організації виконується на ранніх стадіях проекту. Однак отримані результати повинні регулярно перевірятися на відповідність умовам, що склались. Якщо первісна організація виявляється неефективною, вона повинна переглядатися.

Планування організації часто тісно взаємозалежно із плануванням взаємодії, оскільки організаційна структура проекту безпосередньо впливає на комунікаційні потреби.

Планування організації проекту



Вхідна інформація планування організації проекту

Взаємозв'язки проекту. Зв'язки проекту звичайно попадають в одну з трьох наступних категорій:

- організаційні взаємозв'язки - формальні й інформаційні відносини звітності між різними інформаційними підрозділами;
- технічні взаємозв'язки - формальні й інформаційні відносини звітності між різними технічними дисциплінами (наприклад, проектування і будівництво);
- міжособистісні взаємозв'язки - формальні й інформаційні відносини звітності між різними особами, які працюють у проекті.

Але найчастіше одночасно присутні всі ці три типи взаємозв'язків.

Потреби в персоналі. Потреби в персоналі визначають, коли і які фахівці або групи необхідні в проекті. Потреби в персоналі - це частина потреб проекту в ресурсах, визначених при плануванні ресурсів.

Обмеження. Серед чинників, що обмежують організацію команди проекту, найбільш часто зустрічаються такі:

- організаційна структура виконуючої організації і роль у ній менеджера проекту; - укладені трудові угоди;
- переваги команди проекту - якщо члени команди проекту мали успішний досвід у

2

минулому, вони схильні до аналогічної організації робіт;

- можливості окремих індивідуумів - на організацію проекту часто впливають можливості й кваліфікація його учасників.

Використовувані методи і засоби

Аналоги. Не зважаючи на унікальність проектів, останні певною мірою схожі. Використання розподілу ролей і відповідальності у схожому проекті може допомогти в процесі планування організації.

Посадові інструкції. У багатьох організаціях є розроблені посадові інструкції, які можуть допомогти при плануванні організації.

Теорія організацій. Є багато літературних джерел, що описують, як організації можуть і повинні бути структуровані. Команда проекту повинна бути знайома з цими теоріями для того, щоб бути краще підготовленою до вимог проекту.

Вихідна інформація планування організації проекту

Розподіл обов'язків і відповідальності. Проектні ролі (хто й що виконує) і відповідальності (хто й що вирішує) повинні бути доручені відповідним учасникам проекту.

Ролі й відповідальності можуть змінюватися з часом. Більшість ролей і відповідальностей доручаються тим учасникам, які беруть активну участь у роботах проекту, таким, як менеджер та інші члени команди проекту.

Організаційна діаграма - це будь-яке графічне відображення відносин звітності за проектом.

Діаграма організаційної структури проекту - це окремий випадок організаційної діаграми, що показує, за які роботи відповідають різні елементи організаційної структури.

Додаткова інформація. Додаткова інформація залежить від розміру проекту й області використання. Найбільш часто додаткова інформація включає:

- обґрунтування пропонованої організації - які негативні впливи усуваються за допомогою запропонованої структури;
- посадові інструкції - письмові описи посадових обов'язків, кваліфікації, прав та інших характеристик, необхідних для виконання розглянутої роботи;
- потреби в навчанні - якщо членам команди треба оволодіти знаннями або навичками, якими вони не володіють, необхідно передбачити й запланувати навчання цим знанням і навичкам.

Розробка організаційної структури звичайно містить у собі такі кроки:

- установлення цілей і завдань економічної діяльності;
- визначення функцій, які повинна здійснювати організація для досягнення вказаних цілей (загальне управління, фінанси, фінансовий контроль, управлінський і бухгалтерський облік, управління персоналом, маркетинг, продаж і збут, постачання, виробництво, бізнес - планування, економічний аналіз);
- угруповання або взаємоузгодження функцій;
- виявлення структурних підрозділів, відповідальних за реалізацію функцій;
- аналіз, планування і опис всіх основних видів робіт;
- складання програми набору й навчання персоналу для нових підрозділів.

2. Вплив структури організації

Організація може бути визначена як різновид соціальних систем, об'єднання людей, які спільно реалізують деяку загальну мету й діючих на основі певних принципів і правил.

Управління проектами в організаціях різного типу має свої особливості.

У *функціональній структурі* управління здійснюється лінійним керівником через ³ групу підлеглих йому функціональних керівників. Якщо цей тип структури використовується при управлінні проектами, то, як правило, призначається один або декілька координаторів, які встановлюють і забезпечують зв'язок між функціональними підрозділами. При функціональній структурі швидко й ефективно проводиться перерозподіл ресурсів.

Розробка організаційної структури

Класична функціональна структура управління організацією подана на рис. 1



Рис. 1 - Функціональна структура управління проектами

До переваг *матричної структури* (рис.2) належить можливість мінімізувати конфлікт між потребами в спеціалізації і координації.

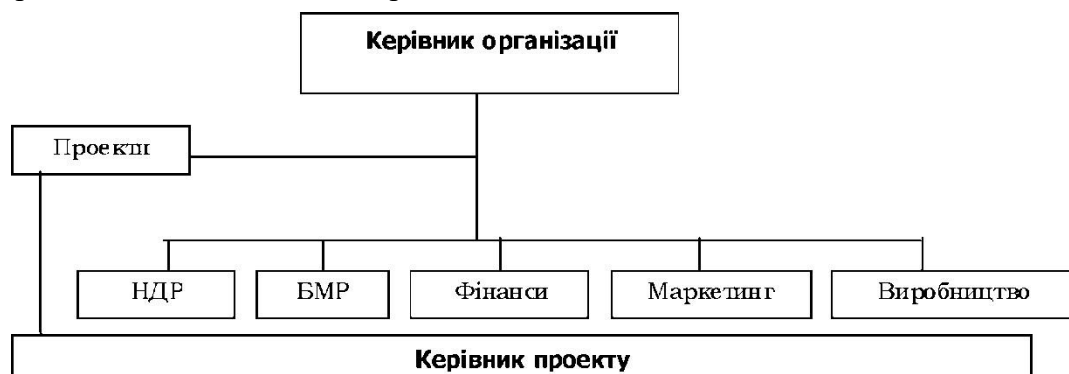


Рис. 3 - Матрична структура управління проектами

Персонал групується відповідно до спеціальностей: виробництво, маркетинг, інжиніринг і т. д.

При матричній структурі для вирішення проблем створюються тимчасові проектні групи, які очолюють керівники проектів.

Взаємодія керівництва проекту з функціональними відділами здійснюється по горизонталі, і ці зв'язки, накладаючись на традиційні вертикальні зв'язки ієрархічної функціональної структури, утворюють матрицю взаємодії.

За всі конкретні результати роботи з проекту відповідає його керівник, який не має безпосередньої адміністративної влади над членами своєї проектною групи.

Сітьова організація легалізує існування особистих проектів своїх учасників, реалізує множинність рівнів взаємодії між ними, не лімітованих ніякими функціональними й адміністративними межами.

На практиці існує дві категорії проектно-орієнтованих організацій:

- організації, які займаються виконанням проектів для інших (інжинірингової, консалтингової, будівельної і т. п. організації);
- організації, які прийняли на озброєння проектне управління, коли організація розглядає свою повсякденну діяльність як виконання сукупності проектів.

У *проектній структурі* (рис.4) члени команди проекту повністю звільняються від інших робіт, ресурси організації розподіляються між проектами, в менеджера проекту 4 - більші повноваження. Організаційні підрозділи проектною організації або підпорядковані безпосередньо менеджеру проекту, або виконують допоміжні функції для декількох проектів.

Чим більше комерційне значення і масштаби проектів, чим більше в них новизни, тим більше підходять для управління ними проектно- орієнтовані організаційні структури, тоді як для керування часто повторюваними й рутинними проектами можна обійтися їхньою координацією в рамках функціональної або матричної структури організації (рис.5).



Рис. 4 - Проектна структура управління проектами

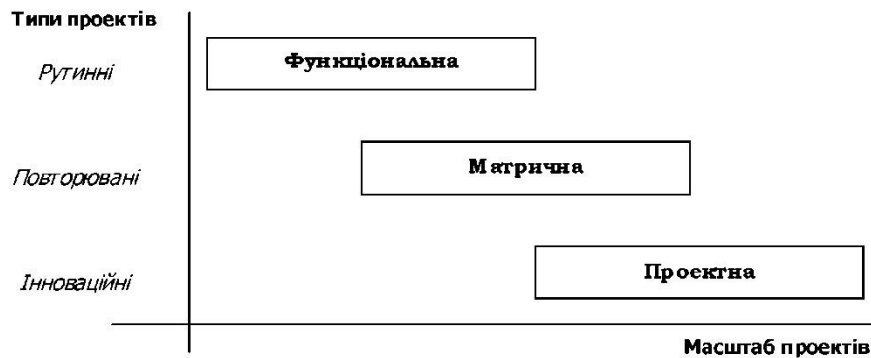


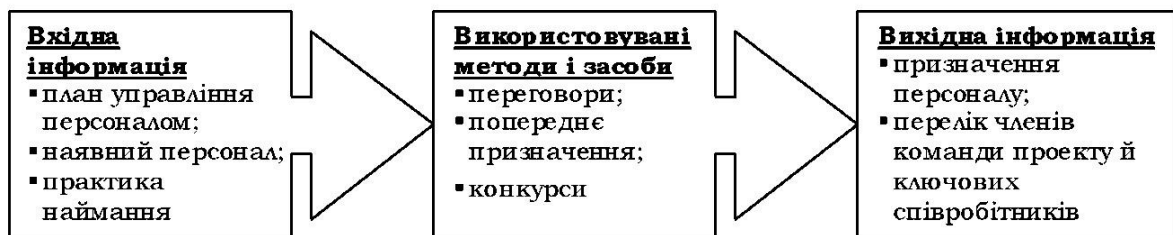
Рис. 5 - Вплив характеристик проектів на вибір оптимальної організаційної структури

Команда проекту повинна контролювати вплив організаційної системи на проект і приділяти увагу основним аспектам оптимізації організаційної структури, серед яких:

- діапазон управління, тобто кількість працівників, підпорядкованих керівнику підрозділу або його внутрішньо організаційної одиниці;
- кількість рівнів управління;
- деталізація діяльності по роботах, процесах, видах устаткування, місцю розташування, продукції або категоріях споживачів; - регламентація і розподіл обов'язків і повноважень.

3. Призначення персоналу проекту

Призначення персоналу проекту



Вхідна інформація призначення персоналу проекту

План управління персоналом. План управління персоналом визначає, коли і які фахівці будуть включені в команду проекту й коли будуть виведені з неї. Він включається в загальний план проекту. План управління персоналом часто включає ресурсну гістограму використання робочої сили.

Особливу увагу слід приділити тому, як члени команди проекту будуть звільнятися від своїх обов'язків, якщо їхні послуги більше не потрібні. Варто дотримуватися таких правил:

- утримуватися від спокуси придумати роботу члену команди, який вивільняється, щоб зберегти його до моменту наступного використання;
- не допускати невизначеності відносно майбутнього використання членів команди проекту.

Наявний персонал. Якщо в команди проекту є можливість брати участь у підборі персоналу, то треба в першу чергу розглянути можливості наявних в організації співробітників. При цьому слід звернути особливу увагу на:

- попередній досвід - чи є в претендентів досвід аналогічної роботи і як вони з нею справлялися;
- особисті інтереси - чи зацікавлені претенденти в роботі над проектом;
- особисті якості - чи здатні претенденти ефективно працювати в команді;
- доступність - чи будуть претенденти вільні від інших обов'язків у необхідний час.

Практика наймання. Організації, які беруть участь у проекті, можуть мати певні правила наймання персоналу.

Використовувані методи і засоби

Переговори. Вибір персоналу практично завжди пов'язаний з переговорами. Зокрема, звичайно необхідно домовитися з:

- керівниками функціональних підрозділів про виділення необхідного кваліфікованого персоналу в потрібний термін;
- командами інших проектів організації про розподіл людей між проектами або спільним використанням дефіцитних фахівців.

У таких переговорах велику роль відіграють можливості впливу команди проекту на організацію. Так, якщо функціональний керівник може бути премійований за успішну роботу співробітників, виділених для участі в проекті, це створить додатковий стимул для призначення кваліфікованого персоналу.

Попереднє призначення. У деяких випадках персонал призначається на проект з самого початку. Так буває, коли склад команди проекту є частиною пропозиції, що виграла конкурс або у внутрішніх проектах організації, коли склад виконавців входить у проектне завдання.

Конкурси. У тих випадках, коли в організації-виконавця не вистачає персоналу необхідної кваліфікації, можуть бути організовані конкурси для залучення необхідних фахівців. Відзначимо, що мається на увазі не наймання співробітника, а саме залучення до роботи в команді проекту.

Вихідна інформація призначення персоналу проекту

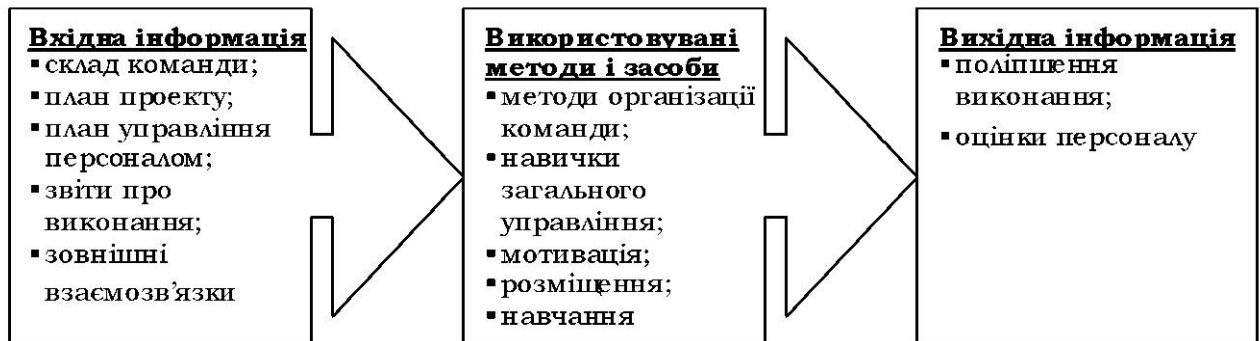
Призначення персоналу. Вважається, що призначення персоналу відбулося, якщо заповнені всі необхідні вакансії. Персонал може бути призначений як на повну ставку, так і на погодинну роботу або на певний строк залежно від потреб проекту.

Перелік членів команди проекту й ключових співробітників. У результаті призначення персоналу складається перелік членів команди і ключових співробітників проекту. Цей перелік може бути коротким, але може містити й докладні інструкції, відповідальності й обов'язки учасників проекту.

4. Розвиток команди проекту

Розвиток команди проекту включає як збільшення можливостей окремих її членів зробити свій внесок в успіх проекту, так і поліпшення взаємодії в команді проекту. Індивідуальний розвиток - це основа розвитку команди в цілому.

Розвиток команди проекту



Вхідна інформація розвитку команди проекту

Склад команди. Склад команди визначає знання і навички членів команди проекту.

План проекту. План проекту визначає технологічний зміст діяльності команди проекту.

Звіти про виконання. Звіти про виконання дозволяють оцінити роботу членів команди проекту шляхом порівняння результатів з планом проекту.

Зовнішні взаємозв'язки. Команда проекту повинна періодично оцінювати свою роботу в порівнянні з очікуваннями учасників проекту.

Використовувані методи і засоби

Методи організації команди. Методи організації команди включають індивідуальні й колективні дії для поліпшення командної роботи. Прикладами таких методів можуть бути залучення членів команди в процес планування, розробка правил розв'язання конфліктів. Ця тема широко представлена в літературі, команда проекту повинна бути знайома з основними прийомами організації командної роботи.

Мотивація. Системи заохочення і визнання дозволяють спрямувати діяльність у потрібному напрямку. Для своєї ефективності ці системи повинні бути ясно визначені, документовані й пов'язані з конкретною роботою в проекті. Наприклад, якщо менеджер проекту заохочується за виконання бюджету, то в нього повинна бути можливість ухвалювати рішення щодо контрактів і призначень персоналу.

Система мотивації у проектах часто відрізняється від системи мотивації в організації. Така система повинна враховувати також культурні особливості.

Розміщення. Розміщення має на увазі забезпечення можливостей роботи команди в одному місці (штабі). Це є важливим і в великих, і в малих проектах.

Навчання. Якщо в членів команди проекту бракує необхідних знань, то поповнення знань, навчання, підвищення кваліфікації повинно бути передбачене як частина робіт проекту.

Вихідна інформація розвитку команди проекту

Поліпшення виконання. Основним виходом розвитку команди повинне стати 7 поліпшення виконання проекту, наприклад:

- підвищення індивідуальної кваліфікації дозволяє конкретній людині краще справлятися зі своїми обов'язками;

- поліпшення клімату в команді дозволяє членам команди приділяти більше уваги роботам проекту;
- поліпшення того й іншого дозволяє знаходити нові методи поліпшення виконання проекту.

Оцінки персоналу. Учасники команди проекту звичайно дають оцінки роботі персоналу (у тому числі й інших членів команди), з яким вони взаємодіють. Ці оцінки звичайно використовуються як для стимулювання персоналу, так і для отримання уроків і використання в наступних фазах і проектах.

Чинники, що впливають на роботу команди проекту

На рис.6 відображені чинники, що безпосередньо впливають на ефективність роботи команди проекту. Зупинимося детально на кожному з них. *Кількість членів команди.* Кількість членів команди повинна визначатися типом і обсягом роботи, яку необхідно виконати, великий вплив може мати зовнішнє середовище.

Існують загальні моменти, які слід враховувати при визначенні розміру команди:

- чим більше група, тим сильніше невидимий тиск, що приводить до конформістського поведіння членів команди;
- структура команди впливає на кожного з її членів - чим масштабніше структура, тим нижче її толерантність стосовно співробітників, які дотримуються особливих поглядів, тим гостріше неприйняття яких-небудь відхилень від норми;
- численний склад може позбавити будь-яку людину усвідомлюваної ролі.

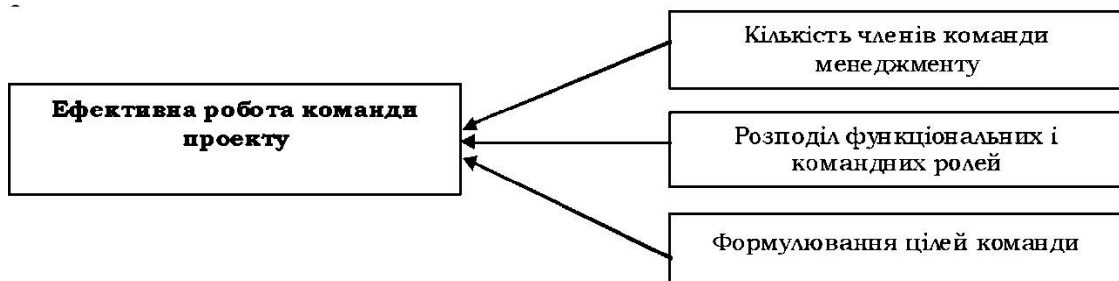


Рис. 6 - Чинники, що впливають на ефективність роботи команди проекту

Як правило, в літературі наводиться наступна класифікація команд за кількісним складом:

- маленькі команди (менше 4 чоловік); - середні команди (від 5 до 9 чоловік); - великі команди (понад 10 чоловік).

Для всіх етапів процесу змін небажаним є маленькі команди, тому що вони найбільш уразливі, зменшення їхньої чисельності хоча б на одну людину приводить до наростання нестійкості. Є небезпека, що в маленьких командах будь-які ухвалені рішення будуть жити доти, доки поруч із виконавцем невідступно перебуває лідер.

Командні ролі. Ефективність команди значною мірою визначається особистими якостями її членів і взаєминами між ними. Кожний повинен бути готовий направити свої здібності й знання на вирішення командного завдання.

На укрупненому рівні ролі, виконувані учасниками проектно́ї команди, можна підрозділити на три групи:

- ролі, орієнтовані на виконання завдань команди;⁸
- ролі, орієнтовані на створення/ підтримку роботи команди;
- індивідуальні ролі (не функціональні).

Для того, щоб команда працювала ефективно, однаково важливі ролі першої і другої груп. Недостатньо орієнтуватися тільки на виконання завдань проекту, необхідно, щоб учасники команди працювали і на підтримку команди як такої. Ролі третьої групи є деструктивними з погляду командної взаємодії.

Класичний підхід до розподілу ролей між учасниками проектно́ї команди був запропонований Р. М. Белбіном. У кожній проектній команді, що прагне ефективно організувати свою роботу, незалежно від її чисельного складу повинні виконуватися такі вісім ролей:

Голова (сBaigman) - вибирає шлях, по якому команда рухається вперед до загальних цілей, забезпечуючи найкраще використання ресурсів; уміє виявити сильні й слабкі сторони команди й забезпечити найбільше застосування потенціалу кожного учасника команди. Слід вважати, що такою людиною є, як правило, офіційний керівник проекту; але в самокерованих командах їм може бути будь-яка людина.

Оформлювач (shaper) - надає закінчену форму діям команди, націлює увагу й намагається додати певні рамки груповим обговоренням і результатам спільної діяльності. Така людина може мати офіційну посаду «архітектора» або «провідного проектувальника», але головне те, що ця роль уявна. У безнадійному проекті особливо важливо мати єдине й чітке уявлення про проблему і її можливе вирішення.

Генератор ідей (plant) - висуває нові ідеї і стратегії, приділяючи особливу увагу головним проблемам, з якими стикається група.

Критик (tomtor-evaluator) - аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї та пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансовані рішення. У більшості випадків така людина діє як скептик, урівноважуючи оптимістичні пропозиції оформлювача й генератора ідей. Критик добре знає, що нові технології не завжди працюють, обіцянки постачальників про можливості нових засобів не збуваються і все може піти не так, як було задумано.

Робоча бджілка (comprany worker) - перетворює плани й концепції в практичні робочі процедури, систематично й ефективно виконує прийняті зобов'язання. Інакше кажучи, в той час як оформлювач надає закінчену форму великим технологічним рішенням, генератор ідей пропонує радикальні нові рішення, а критик займається пошуком вад і недоліків у цих пропозиціях. Робоча бджілка - це людина, яка працює, не привертаючи уваги, виконує поточну роботу. Але самі по собі вони не здатні принести успіх проекту, оскільки не мають необхідної широти кругозору.

Опора команди (team worker) - підтримує силу духу в учасниках проекту, надає їм допомогу у важких ситуаціях, намагається поліпшити взаємини між ними й у цілому сприяє підняттю командного настрою. Інакше кажучи, така людина виконує в команді роль дипломата.

Добувач (resource investigator) - виявляє і повідомляє про нові ідеї, розробки й ресурси, наявні за межами проектної групи, налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди, проводить всі наступні переговори. Командний добувач має багато друзів і зв'язків у своїй організації, за допомогою яких можна випросити або позичити необхідні ресурси. Головне, що він обожнює свою діяльність.

Завершувач (completer) - підтримує в команді наполегливість у досягненні мети, активно прагне відшукати роботу, яка вимагає підвищеної уваги, намагається, наскільки це можливо, позбавити команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю. Членам команди необхідно час від часу (а ще краще щодня) нагадувати, що вони не роблять собі кар'єру на все життя, а лише беруть участь у проекті з твердими строками й проміжними контрольними точками, які необхідно досягати вчасно, щоб не провалити проект.

Цікавий підхід був запропонований Р. Баррерою, членом PMI, фахівцем в області управління проектами. Він виділяє чотири основні категорії учасників, різних за типами поведінки, це: керівники (doctors), «загальні друзі» (socializers), «особисті друзі» (relaters) і мислителі (thinkers).

Керівники відрізняються високою працездатністю, націлені на успіх виконання проекту. Вони навряд чи погодяться займатися якимись іншими справами, поки залишилася невиконана робота. «Загальні друзі» займаються збором інформації, спілкуванням з колегами. Тільки після цього вони приступають до виконання роботи. «Особисті друзі», як і «загальні друзі», спілкуються з іншими членами команди, але роблять це віч-на-віч. Мислителі прагнуть виконувати всю роботу поодиночці, аналізуючи й осмислюючи інформацію, повідомляючи про результати тільки після завершення всієї роботи.

Щоб домогтися найкращого результату в підборі проектної команди, слід дотримуватися рівного співвідношення виконавців кожної категорії й уникати домінування жодної з них.

Щоб забезпечити ефективну командну роботу, менеджер проекту повинен виявити всі категорії учасників для того, щоб підібрати точні ролі для кожного члена команди і створити йому максимально комфортні умови для роботи.

Розподіл «Завдання - Команда»	Розподіл за Белбіним	Розподіл за Баррерою
Ролі, орієнтовані на виконання завдань	Голова. Оформлювач. Генератор ідей. Критик. Робоча бджілка. Добувач. Завершувач	Керівник Мислитель
Ролі, орієнтовані на підтримку роботи команди проекту	Опора команди	Загальний друг Особистий друг
Нефункціональні ролі	-	-

Цілі команди. Успіх виконання завдань, що постають перед командою, багато в чому залежить від ясності цілей, шляхів і критеріїв оцінки їхнього досягнення. Члени команди повинні мати чітке уявлення про зв'язки між цілями, методами роботи й завданнями.

Нижче згідно техніки SMART представлені невід'ємні характеристики цілей, які ставляться перед командною проектом:

Характеристика цілі		Питання, які допомагають правильно сформулювати ціль
Specific	Конкретність	Досить конкретна поставлена мета? Наскільки правильно розуміє її співробітник?
Measurable	Вимірність	Як буде оцінюватися ступінь досягнення результатів?
Agreed	Погоджуваність	Чи погоджуються члени команди зі встановленою метою?
Realistic	Реальність	Наскільки досяжною є мета? Чи є у членів команди ресурси для досягнення поставленої мети? Чи перебуває вона в сфері їх компетенції?
Time bound	Обмеженість у часі	Коли ціль повинна бути досягнута?

Інструментом для постановки цілей, контролю та оцінки виконання може служити

10

методика «Управління з узгодження цілей». Це дозволить:

- спрямувати діяльність команди на цілі проекту й результати їхньої роботи;
- ідентифікувати співробітників з поставленими цілями;
- діяти членам команди самостійно і самим судити про результати своєї роботи;
- уникнути конфліктів цілей і подвійності рішень за рахунок їхньої структурованості як по горизонталі, так і вертикалі.

Крім вищеописаних загальноприйнятих характеристик, цілі повинні:

- бути доступними, тобто кожний член команди повинен знати про цілі, поставлені його колезі;
- закладена мотивація в постановці цілей повинна залежати не тільки від індивідуальних показників члена команди, але й від показників команди в цілому.

Мотивація - це сукупність сил, які спонукають людину займатися діяльністю з витратою певних зусиль на певному рівні старання й сумлінності з певним ступенем наполегливості в напрямку досягнення певних цілей.

Основні принципи мотивації:

- мотивація являє собою силу, що змушує людей вести себе певним чином;
- ця сила спрямована на досягнення певної мети;
- мотивація найкраще розуміється в рамках певної системи.

Природа мотивації полягає в тому, що:

- певна складна поведінка є результатом дії декількох мотивів, а не одиничного;
- люди, які мають однакові потреби можуть діяти по-різному і, навпаки, різні потреби можуть привести до одного типу поведінки;
- мотив неможливо безпосередньо спостерігати, про його існування можна судити тільки з поведінки людини;
- мотиви динамічні, постійно змінюються залежно від того, наскільки вони задоволені, отже змінюється і важливість мотивів;
- важливість одних мотивів зростає залежно від досягнутих, тоді як інших слабшає. **Програми мотивації у проектній організації**

Під *програмою мотивації* розуміється система заходів, виконуваних протягом певного проміжку часу, і спрямованих на стимулювання певних співробітників з метою певної поведінки.

Програма мотивації включає:

- цілі (до чого необхідно стимулювати співробітників);
 - охоплення (категорії співробітників і проектів, до яких вона застосовується);
 - термін дії (наприклад, півроку або рік);
- критерії, процедури оцінки й відповідальних за оцінку поведінки різних категорій співробітників;
- систему заохочень і стягнень;
- календарний план заходів та відповідальних за їх виконання;
- бюджет програми мотивації.

Найчастіше метою програми мотивації є підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються по-різному:

	Ефективність	Якість
Для розробників і виконання робіт	Зниження витрат праці на результати	Дотримання вимог до консультантів
Для керівників проектів	Зменшення 11 строків економія бюджету	та Досягнення цілей проекту

Аналогічно розшифровуються поняття якості й ефективності для всіх категорій співробітників, які попадають під дію програми мотивації.

Основний принцип мотивації полягає в тому, що заохочення або стягнення повинні накладатися на співробітника тільки за результати робіт, доручених безпосередньо йому. Тому керівники проекту і функціональні менеджери повинні преміюватися за виконання проекту в цілому.

Найбільш часто використовувані механізми матеріального стимулювання передбачають розрахунок премії, виходячи з таких показників:

- прибуток (різниця між виторгом за проектом й собівартістю, розрахованою методом повного розподілу витрат) або маржинальний прибуток (різниця між виторгом за проектом і собівартістю, розрахованою за змінними витратами); - економія витрат.

Формування преміального фонду з проекту. Преміальний фонд з проекту формується, виходячи з досягнутої економії витрат, тому спочатку розглянемо процес їхнього планування.

При плануванні проекту розраховують кошторисну вартість виконуваних робіт (кошторис витрат) і визначають ризики. Для їхнього покриття розраховують так званий «резерв на відомі невідомості» (резерв). Далі кошторис витрат проекту і резерв погоджують з керівником проекту. Виходячи з типу проекту, історії відносин із замовником та інших параметрів, керівник проекту визначає «резерв на невідомі невідомості» (управлінський резерв). На основі кошторису витрат, резерву й управлінського резерву формується бюджет проекту.

Перегляд кошторисної вартості, бюджету й резервів виконують тільки при значних змінах у проекті. Критерій перегляду встановлюється при відкритті проекту (наприклад, зміна планованих витрат більше ніж на 50% від управлінського резерву).

Величина преміального фонду може розраховуватися в такий спосіб:

$ПФ = (\text{кошторис витрат} + \text{резерв} + \text{управлінський резерв} - \text{фактичні витрати}) \cdot (1 - \text{затримка} \cdot \text{коєфзатримки})$ (1)

де фактичні витрати - витрати проекту;

затримка - затримка строків завершення проекту в періодах (наприклад, у днях або тижнях); коєфзатримки - частка, на яку зменшується преміальний фонд за один період затримки (наприклад, 0,1).

Проектний облік може бути організований як у вартісному, так і в натуральному вираженні, наприклад у людино-годинах. Схема обліку в натуральних показниках припустима у випадках, коли:

- накладні витрати організації істотно вище прямих виробничих витрат, тому повна собівартість одиниці ресурсу малою мірою залежить від витрат на його придбання, наприклад ставки зарплати;
- вартість одиниць ресурсів, що використовується у проекті, приблизно однакова.

При обліку в натуральних показниках преміальний фонд повинен бути переведений у вартісне вираження за певною ставкою.

Розподіл преміального фонду проекту. Залежно від проекту й ситуації в організації преміальний фонд розподіляється між керівником проекту й функціональними менеджерами за рішенням керівника або директора проектів. При цьому частина фонду може йти на преміювання співробітників, які відзначилися в ході виконання проекту і не є функціональними менеджерами. Ця частина фіксується або директором проектів, або керівником проекту за погодженням з функціональними менеджерами.

На рис.7 показано, хто прямо або опосередковано бере участь у прийнятті рішень, що призводять до витрат і перерозподілу фінансів.



Рис. 7 - Формування і розподіл преміального фонду проекту

Оцінка внеску співробітників. Якщо метою програми мотивації оголошено підвищення ефективності при збереженні якості, то необхідно визначити правила оцінки цих показників.

Вимір ефективності передбачає обчислення співвідношення результату й витрат. Витрати, контрольовані співробітником, звичайно виражаються у вигляді витрат праці.

Оскільки неможливо виміряти ефективність кількісно, доводиться оцінювати її якісно. Це можна зробити в такий спосіб:

- ввести шкалу ефективності (наприклад, «низька», «нормальна», «висока» або в балах від 1 до 5);
- визначити перелік характеристик, що деталізують поняття ефективності;
- для кожної з характеристик сформувані шкали з декількох значень, вказавши для кожної умови їх досягнення;
- вказати правило обчислення значення ефективності на основі оцінок характеристик.

Цей метод може бути реалізований шляхом введення ваги характеристик, наприклад від 0 до 1. При цьому оцінка ефективності в балах буде обчислюватися за формулою $\text{Ефективність} = \sum (\text{вага характеристики}) \times (2) \text{ (оцінка характеристики)}$.

Заохочення і стягнення для співробітників. На основі оцінки результатів діяльності відповідно до програми мотивації кожному зі співробітників нараховується премія по кожному з проектів, що відображає внесок в його виконання. Премія може бути визначена, виходячи з двох чинників:

- обсяг участі в проекті (може бути виражений у витратах праці);
- ефективність участі в проекті (виражається оцінкою результатів діяльності, обумовленою відповідно до програми мотивації).

Премія з проекту для співробітника може бути розрахована за формулою¹³

$$\text{премія} = L_r \times \text{коэф}_{\text{оц}} \times \text{ставка}, \quad (3)$$

де L_r - кількість людино-годин, витрачених співробітником на виконання своїх завдань з проекту; $\text{коэф}_{\text{оц}}$ - коефіцієнт, що присвоюється кожному значенню оцінки результатів програми мотивації (наприклад, для «низької» оцінки - 0; для «нормальної» - 1, для «високої» - 2); ставка - ставка преміювання за ефективно відпрацьовану людино- годину.

Відзначимо, що для «низької» оцінки може бути встановлений негативний коефіцієнт, що відповідатиме стягненню.

Така схема розрахунку може призвести до того, що співробітники будуть завищувати витрати праці за проектами. Але існують чинники, що перешкоджають цьому:

- високі витрати праці можуть свідчити про недостатню ефективність співробітника;
- оцінку ефективності проводять керівники проекту й функціональні менеджери, які зацікавлені у зниженні витрат на проект.

Для працівників премії можуть нараховуватися по завершенні проектів/етапів. Такий механізм дозволяє:

- знизити ризики, пов'язані зі звільненням співробітників до завершення проекту (етапу);
- стимулювати співробітників не до демонстрації необхідної поведінки в короткі періоди, а до внесення вкладу у виконання проекту (етапу) в цілому.

Впровадження програми мотивації. Програми мотивації можуть розроблятися на певний період, наприклад, у такому порядку:

- оцінка - проводиться анкетування співробітників з метою визначення прийнятності діючої програмою мотивації і виявлення того, які механізми діють краще. Збираються пропозиції, аналізуються інші джерела інформації, визначається напрям подальшого розвитку програми мотивації;
- розробка - визначається термін дії і бюджет нової програми мотивації, на основі доступних засобів визначаються механізми стимулювання;
- презентація - програма мотивації представляється співробітникам, збираються коментарі. При необхідності вона допрацьовується і повторно представляється;
- виконання - програма мотивації впроваджується. По закінченні терміну дії знову виконується оцінка.
- оцінка - проводиться анкетування співробітників з метою визначення прийнятності діючої програмою мотивації і виявлення того, які механізми діють краще. Збираються пропозиції, аналізуються інші джерела інформації, визначається напрям подальшого розвитку програми мотивації;
- розробка - визначається термін дії і бюджет нової програми мотивації, на основі доступних засобів визначаються механізми стимулювання;
- презентація - програма мотивації представляється співробітникам, збираються коментарі. При необхідності вона допрацьовується і повторно представляється;
- виконання - програма мотивації впроваджується. По закінченні терміну дії знову виконується оцінка.