



Елена Андрейкина, вице-президент «Ассоциации профессионалов в сфере мотивации персонала и оргразвития», Москва

Премирование проектных команд: старая новая сказка

Как показывает практика, организации, использующие проектное управление, имеют ряд конкурентных преимуществ: они отличаются гибкой структурой, более высоким уровнем развития компетенций и чувством ответственности сотрудников, персональной заинтересованностью участников проекта в его успехе. Ключевое значение в проектном менеджменте имеют такие факторы, как мотивация участников проекта на получение результата, высокий уровень сотрудничества и способность к командной работе.

Проектная деятельность имеет разные способы организации работ, что следует учитывать при разработке системы мотивации проектных команд. Как правило, степень вовлеченности сотрудников в проектную деятельность различна: есть те, кто полностью занят в проекте и те, кто имеет частичную занятость, периодически принимая участие в работе над проектом. Тем не менее, система стимулирования должна эффективно мотивировать и тех и других на достижение поставленных проектных целей.

Подобную задачу эффективно решает дифференцированное вознаграждение участников проектной команды: за участие в проекте и за выполнение текущих обязанностей, не имеющих отношения к проекту.

Премирование участников проектных команд с полной занятостью

Предлагаемая модель премирования проектных команд синхронизирована с системой вознаграждения персонала компании, где предусмотрена ежегодная оценка результативности деятельности сотрудников посредством подведения итогов выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), утвержденных в картах КПЭ. Аналогично на ежегодной основе для каждого участника проектной команды HR-службой совместно с руководителями подразделений/проекта разрабатывается карта КПЭ (табл. 1), в которой ключевые показатели определяют основные параметры выполнения проекта. Все показатели имеют свой вес (который зависит

от степени влияния показателя на эффективность проекта) и целевое значение выполнения, а также возможное минимальное и максимальное значение уровня выполнения.

Целевой размер премии участника проектной команды определяется как процент от его оклада, пропорционален времени реализации проекта и зависит от его роли в проекте. Роли участников проекта дифференцируются на основе экспертного мнения руководителя Проектной службы и HR-специалистов. В таблице 2 приведен примерный список ролей участников проекта, установленный в крупной производственной компании.

Таблица 1. Пример карты КПЭ участника проектной команды

№	Название проекта: КПЭ, единица измерения КПЭ	Вес КПЭ, %	Уровень выполнения КПЭ			Фактический уровень выполнения КПЭ	Взвешенный процент выполнения КПЭ
			Нижний уровень 80%	Целевое значение, 100%	Верхний уровень, 120%		
1	2	3	4			5	6=5*3
1	Проект № 1: выполнение работ в соответствии с графиком проекта	50	90%	100%	110%	X	
2	Проект № 2: бюджет проекта	20	-	1000 т. руб.	950 т. руб.	X	
3	Проект № 3: срок выполнения проекта	30	-	01.06.15	01.05.15	X	
		100	-	-	-	-	

Роли участников проекта могут распределяться (см выше) следующим образом:

- руководитель проекта – это руководитель рабочей группы по управлению проектом, единолично осуществляющий оперативное управление проектом;
- заместитель руководителя проекта – сотрудник, поддерживающий руководителя проекта и замещающий его во время отсутствия. Обычно такая роль существует только в крупных проектах, либо в случаях, когда руководитель проекта параллельно занят на нескольких проектах и имеет большую нагрузку;
- руководитель подгруппы/главный менеджер проекта – сотрудник, возглавляющий группу или отдельное направ-

ление в проекте (в случае наличия);

- менеджер проекта, специалист проекта – работники подразделений, непосредственно участвующие в проекте и влияющие на достижение целей и результатов проекта.

Оптимальнее всего условия премирования участников проектных команд отражать в отдельном локальном нормативном акте, например, в «Положении о проектных командах», но возможно этому посвятить отдельный раздел в общем «Положении по оплате труда» предприятия. В исключительных случаях, когда проектная деятельность в организации носит не системный, разовый характер, возможно условия премирования отразить либо непосредственно в трудовом договоре работника, либо в отдель-

ном дополнении к трудовому договору.

Как правило, премирование осуществляется ежегодно по итогам реализации проекта либо за достижение промежуточных результатов проекта (при длительности проекта более года). В последнем случае достижение каждого промежуточного результата является отдельным этапом проекта и имеет самостоятельную ценность.

Средства на премирование проектных команд должны быть предусмотрены руководителем проекта и ответственными за HR-бюджет сотрудниками Службы управления персоналом в бюджете проекта. Зная численность проектной команды, уровень окладов участников, длительность проекта и роль каждого участника проекта, несложно рассчитать плановый премиальный фонд и предусмотреть его в бюджете проекта.

Таблица 2. Целевое значение годовой проектной премии в зависимости от роли в проекте

Роль в проекте	Целевой размер премии от годового оклада
Руководитель проекта	100%
Заместитель руководителя проекта	70%
Руководитель подгруппы/главный менеджер проекта	50%
Менеджер проекта	30%
Специалист проекта	20%

Пример расчета планового премиального фонда:

Длительность проекта – 8 месяцев.

Проектная команда – 5 человек:

- Руководитель проекта (1 чел.) – ежемесячный оклад 80 000 руб.
- Главный менеджер проекта (1 чел.) - ежемесячный оклад 60 000 руб.
- Менеджер проекта (1 чел.) – ежемесячный оклад 45 000 руб.
- Специалист проекта (2 чел.) - ежемесячный оклад 35 000 руб.

Плановый премиальный фонд будет равен: $(80\,000 \times 100\% + 60\,000 \times 50\% + 45\,000 \times 30\% + 35\,000 \times 2 \times 20\%) \times 8 \text{ мес.} = 1\,100\,000 \text{ руб.}$

К этой сумме можно добавить еще 20%, которые могут быть направлены на премирование в случае выполнения всех показателей на максимальном уровне, равном 120% от плана.

Пример расчета проектной премии при условии полной занятости участников проекта:

Рассмотрим расчет премии (карта КПЭ представлена в табл. 3) главного менеджера проекта по итогам работы за год с ежемесячным окладом 70 000 руб. Целевой размер премии 50% от годового оклада.

Таблица 3. Карта КПЭ главного менеджера проекта

№	Название проекта: КПЭ, единица измерения КПЭ	Вес КПЭ, %	Уровень выполнения КПЭ			Фактический уровень выполнения КПЭ	Взвешенный процент выполнения КПЭ, %
			Нижний уровень 80%	Целевое значение, 100%	Верхний уровень, 120%		
1	2	3	4			5	6=5*3
1	Проект №1: выполнение работ в соответствии с графиком проекта	50	90%	100%	110%	100%	50
2	Проект № 2: бюджет проекта	20	-	1000 т. руб	950 т. руб	950 т. руб	24
3	Проект № 3: срок выполнения проекта	30	-	01.06.15	01.05.15	не выполнен	0
		100	-	-	-	-	74

Годовые КПЭ главного менеджера проекта выполнены на 74%.

В этом случае размер премии по итогам года равен:

$$70\,000 \times 12 \times 50\% \times 74\% = 310\,800 \text{ руб.}$$

Премирование участников проектных команд с неполной занятостью

Задача премирования данных участников проектных команд является более сложной, чем премирование участников с полной занятостью, т.к. для них участие в проекте является дополнительной работой, осуществляемой помимо непосредственных функциональных обязанностей. Как правило, такие сотрудники привлекаются в проект эпизодически, им поручаются разовые работы. Руководителю проекта мотивировать сотрудников на дополнительную работу всегда сложно, поэтому в данном случае премирование должно быть гибким, объективным и учитывать следующие факторы:

- срок реализации проекта;

- результативность проекта: выполнение сроков, соблюдение бюджета и надлежащее качество выполнения работ;

- уровень вовлеченности сотрудника в проект.

Рассмотрим подробнее, как с учетом перечисленных факторов рассчитывается премия участников проектных команд с частичной занятостью.

Прежде всего, для каждого сотрудника, участвующего в проекте на условиях неполной занятости, следует установить целевой размер премии в зависимости от срока реализации проекта: чем длительнее проект, тем, как правило, больше сотрудник на него отвлекается, и размер премии поэтому должен быть выше. В таблице 4 представлен вариант зависимости целевого размера премии от срока реализации про-

екта для крупной производственной компании.

Следующий очень важный фактор – это результативность проекта, которая определяется по трем критериям: выполнение сроков, соблюдение бюджета и надлежащее качество выполнения работ. На основе оценки каждого из этих критериев, руководителем проекта определяется коэффициент результативности проекта (табл. 5).

И, наконец, третий фактор - уровень вовлеченности сотрудника в проект - определяется степенью вклада сотрудников в результативность проекта и степенью занятости на проекте. Оценку по данному фактору (табл. 6) осуществляет исключительно руководитель проекта на основе таблицы рабочего времени проекта и экспертной оценки вклада работника.

Таблица 4. Вариант зависимости целевого размера премии от срока реализации проекта*

Срок реализации проекта	Целевой размер премии
До 3-х месяцев	1 месячный оклад
Свыше 3-х месяцев до 6-ти	1,2 месячных оклада
Свыше 6-ти месяцев до 1 года	1,5 месячных оклада
Свыше 1 года	2 месячных оклада

*При одновременном участии работника в двух и более проектах, общая сумма премии не может превышать 3 (трех) месячных окладов

Таблица 5. Определение коэффициента результативности проекта

№ п/п	Соблюдение сроков	Выполнение бюджета	Качество результата	Коэффициент результативности
1	Нарушение сроков выполнения проектов привело к существенному снижению ценности результатов	Бюджет проекта значительно превышен	Получен неполный результат или результат низкого качества	0
2	Сроки выполнения проекта были нарушены без влияния на ценность результата	Бюджет проекта превышен	Качество результата ниже ожиданий	0,75
3	График проекта соблюден	Проект выполнен в рамках бюджета	Качество результата соответствует ожиданиям	1
4	Этап выполнен с опережением графика	Достигнута экономия бюджета	Качество результата превосходит ожидания	1,25
5	Этап выполнен с существенным опережением графика (раньше, чем на 1 месяц)	Достигнута существенная экономия бюджета проекта (более чем на 5%)	Качество результата существенно превосходит ожидания (более чем на 7%)	1,5

Таблица 6. Оценка уровня вовлеченности в проект

Уровень вовлеченности	Критерии оценки	Коэффициент вовлеченности
Формальный/ несущественный	Формальное участие без особых усилий	0
Низкий	Низкий уровень вовлеченности в проект, результат ниже целевого уровня	0,75
Средний	Результат на целевом уровне, реализация отдельных мероприятий в рамках проекта	1
Высокий	Вовлеченность в проект не менее 20% рабочего времени, оптимальные решения по отдельным этапам проекта	1,25

Таким образом, премия участников проектных команд с частичной занятостью рассчитывается на основании оценки описанных выше трех факторов по следующей формуле:

Проектная премия = целевой размер премии x результативность проекта x уровень вовлеченности в проект

Пример расчета проектной премии при неполной занятости участников проектной команды

В работу над проектом привлекался сотрудник подразделения снабжения с ежемесячным окладом 25 000 руб.

Руководитель проекта оценил его вовлеченность в проект как низкую (коэффициент вовлеченности 0,75), т.к. привлечение к работе в проекте было эпизодическим, менее 10% рабочего времени, с не-

значительной степенью влияния на конечный результат.

Длительность проекта – 7 месяцев (целевой размер премии 1,5 оклада).

Проект выполнен с опережением графика, достигнута экономия бюджета и качество результата превосходит ожидания (коэффициент результативности 1,25).

Таким образом, премия работника по итогам реализации проекта будет составлять:

25 000 x 0,75 x 1,5 x 1,25 = 35 150 руб. вклад в проект, качество и результативность работы, стимулируя сотрудников к участию в проектной деятельности. Она является достаточно простой, прозрачной и понятной для сотрудников. Однако в данном варианте не учитывается сложность выполняемых проектов, в связи с чем, подобные планы премирования подходят для организаций с достаточно однородными по составу выполняемых работ проектами.

Таким образом, предложенная система премирования позволяет учесть степень занятости участников проектной команды, их