

## Премирование участников проектных команд



**Ариадна Денисова,**  
генеральный директор ООО  
«Драйвер перемен», тренер,  
консультант, фасилитатор, канд.  
экон. наук, сертифицированный  
специалист по управлению  
глобальным вознаграждением  
(GRP, Worldatwork), Москва

Проектная организация работ в последние десятилетия стала очень популярной в нашей стране и за рубежом. Связано это, в первую очередь, с внедрением в практику работы компаний матричных организационных структур. Матричная структура основана на совмещении функциональной и дивизиональной оргструктур, в результате чего возникает двойное подчинение исполнителей: руководителю функционального направления и руководителю проекта.

Такая форма организации работ позволяет быстрее отвечать на новые потребности рынка и лучше адаптироваться к изменениям. Однако одновременно возникает проблема, связанная с размытостью подчинения, когда сотрудник отказывается принимать участие в проекте, поскольку он занят выполнением своих функциональных обязанностей и воспринимает работу в проекте как дополнительную нагрузку. В такой ситуации руководитель проекта оказывается в сложной ситуации, ему приходится тратить огромное количество времени на согласование привлечения сотрудников в проект и уговоры функциональных менеджеров. И даже тогда, когда основной бизнес фирмы связан с выполнением проектных работ (ИТ-компании, консалтинг, проектные и инженерные организации, строительство и т.п.), возникают проблемы с мотивацией членов проектных команд. Сотрудники

отказываются от проектов, работа в которых предполагает командировки в отдаленные регионы либо взаимодействие с особо требовательными заказчиками, и т. п.

В связи с этим становится понятным, почему компании все чаще задаются вопросом: «Как мотивировать участников проекта на эффективную работу?»

Основным инструментом мотивации проектных команд является премия, выплачиваемая по результатам работы в проекте. Поэтому именно этому инструменту стимулирования мы уделим особое внимание.

### Особенности премирования проектных команд

Премия за работу в проекте зависит от множества параметров, которые необходимо учесть при разработке системы премирования участников проектных команд (табл. 1).

Таблица 1. Параметры системы премирования участников проектных команд

Параметры системы премирования	Описание параметров
<b>Периодичность премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>По окончании проекта</li> <li>За выполнение отдельных этапов проекта</li> <li>Периодическая (квартальная, месячная)</li> </ul>
<b>Размер плановой премии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В % от оклада, в зависимости от роли в проекте</li> </ul>
<b>Форма премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальная</li> <li>Коллективная</li> <li>Комбинированный план</li> </ul>
<b>Условия премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Соблюдение бюджета проекта</li> <li>Соблюдение стандартов качества</li> <li>Соблюдение сроков</li> <li>Удовлетворение заказчиков</li> <li>Производственная дисциплина</li> </ul>
<b>Показатели премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансово-экономические показатели проекта</li> <li>Сложность проекта</li> <li>Качество выполнения работ</li> <li>Сроки выполнения работ</li> </ul>
<b>Уровень достижения целей</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Один (плановый) уровень</li> <li>Три уровня (пороговый, плановый и максимальный)</li> </ul>

<b>Зависимость между показателем премирования и суммой премии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фиксированная ставка</li> <li>• Переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии</li> <li>• Взаимосвязанные показатели</li> </ul>
<b>Момент выплаты премии</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сразу после сдачи работ по проекту/этапу проекта</li> <li>• Через определенный промежуток времени после сдачи работ по проекту/этапу проекта</li> </ul>

Первый параметр – **периодичность премирования**. Часто встречается система премирования, в которой выплата премии происходит по завершении проекта. Этот вариант подходит тогда, когда длительность проекта не превышает одного года, поскольку в противном случае сотрудникам придется достаточно долго ждать заветного момента получения премиальных, что снижает мотивацию. Поэтому при долгосрочных проектах (длительностью более одного года) самой приемлемой формой будет выплата премии по завершении каждого из отдельных этапов: участники команды будут нацелены на достижение поставленных на каждом этапе целей.

Еще одним вариантом начисления и выплаты премиальных является периодичность, когда, к примеру, каждый месяц члены проектной команды получают премию независимо от завершения отдельных этапов. При этом по завершении проекта потребуются сделать корректировку выплаченных сумм в зависимости от уровня достигнутых показателей. Иначе премия превратится в регулярную надбавку к заработной плате, которая не стимулирует сотрудников к повышению эффективности работы над проектом. Надо отметить, что подобные корректировки не вызывают проблем, если требуется сделать доплату. Однако если плановые уровни показателей не были достигнуты, вычесть ранее начисленные суммы будет не так просто. Данный момент следует учитывать при определении регулярного размера премии, в частности, предусмотреть выплату части премии после завершения проекта или его этапов. Именно за счет этой части

можно будет выполнить корректировку.

Следующий параметр системы премирования, с которым необходимо определиться, – **размер плановой премии**. Размер плановой премии зависит от того, какую роль в проекте выполняет сотрудник. Всего можно выделить три типовых роли участников проектных команд:

- 1) руководитель проекта, который несет ответственность за результат;
- 2) исполнитель, который отвечает за отдельные работы в проекте;
- 3) эксперт, методолог или консультант проекта, который предоставляет независимые экспертные оценки по ходу проекта.

Соответственно, чем больше сотрудник влияет на результат проекта, тем больше будет процент его премии относительно оклада. Так, для руководителей проекта премия составляет до 50% от оклада за соответствующий период. У исполнителей проекта размер премии составляет до 40% от оклада. Эксперт получает за проект, как правило, не более 30%. Оклад при этом рассчитывается пропорционально времени, затраченному сотрудником на работу в конкретном проекте (если премия выплачивается за отдельный этап, то в расчет принимается время в пределах данного этапа). Если сотрудник участвует в нескольких проектах одновременно, то он получит премию за каждый из них, исходя из затраченного времени. Часто возникает вопрос относительно премирования сотрудников обслуживающих подразделений, которые выполняют работы, связанные с проектом. Здесь следует определить характер и продолжительность данных работ. Если они входят в

должностную инструкцию сотрудника и не предполагают дополнительной нагрузки, а также существенного влияния на ход проекта, то такой сотрудник не вправе рассчитывать на проектную премию. К примеру, бухгалтер компании, занимающейся инжинирингом, работает на участке расчетов с контрагентами. Он обрабатывает документы, связанные с проектными работами, однако это является его основным функционалом, на который он был принят в компанию, и его вклад в результативность проекта минимален. В исключительных случаях таких сотрудников можно поощрить разовой премией. Напротив, бывают варианты, когда сотрудников бэк-офиса привлекают к непосредственному участию в проекте, как правило, в роли эксперта, и тогда они напрямую влияют на успех проектных работ. В частности, в ИТ-компании, специализирующейся на автоматизации бухгалтерского учета, бухгалтер по расчету с контрагентами может быть привлечен в роли эксперта по данному направлению. Тогда он получит премию за участие в проекте.

Третий параметр системы премирования – **форма премирования**. План премирования может быть индивидуальным, коллективным и комбинированным. В первом случае – премия сотрудника привязывается исключительно к индивидуальным результатам его работы. Например, программист может получить премию за написание отдельной части программы, независимо от того, как будет работать программа в целом. Во втором случае, сумма премиальных зависит только от коллективного результата. Например, по итогам завершения проекта все сотрудники получают определенный

процент от прибыли проекта. Коллективные планы, как правило, привязываются к финансово-экономическим показателям проекта с учетом качества и сроков его выполнения. И, наконец, комбинированные планы сочетают в себе особенности двух описанных выше форм премирования. В них присутствуют как индивидуальные, так и коллективные показатели премии. Одной из разновидностей такой схемы является классический план на основе ключевых показателей эффективности (КПИ), только в нашем случае

они измеряют эффективность работы в проекте. К примеру, консультант, работающий в команде над проектом по разработке системы оплаты труда, получает премию за достижение планового уровня следующих показателей: прибыль от проекта, срок сдачи проекта (на эти КПИ влияет весь коллектив проектной команды), количество замечаний по выполненным им работам (индивидуальный КПИ).

Еще одним важным параметром премиального плана являются **условия выплаты**: соблюдение бюджета проекта,

стандартов качества и сроков, удовлетворение заказчиков, производственная дисциплина. Условия устанавливаются тогда, когда компания хочет акцентировать внимание сотрудника на определенных показателях. В зависимости от их достижения определяется размер и факт выплаты премии. Перечисленные показатели могут быть включены в план в качестве показателей премирования, однако в этом случае они будут меньше влиять на размер премии.

### Пример

Команда проекта работает над разработкой оборудования для заказчика. Премия членов команды зависит от сроков выполнения проекта, соблюдения стандартов работы и бюджета проекта. При этом самым важным для компании результатом является удовлетворение заказчика, поэтому в качестве условия для выплаты премии установлен уровень удовлетворенности клиента, который определяется путем опроса после сдачи проекта. Если клиент оценивает свою удовлетворенность проектом на уровне 75% и выше, то начисленная по указанным показателям премия подлежит выплате. Если клиент оценивает свою удовлетворенность ниже, премиальные не начисляются. Таким образом, выполняя проект, его участники будут постоянно помнить о том, что удовлетворение клиентов является прерогативой. Условие должно быть одно, иначе расчет премии станет более сложным и менее прозрачным для персонала.

### Выбор показателей премирования

Часто для оценки эффективности работ по проекту используются финансово-экономические показатели, такие как: прибыль, затраты или бюджет проекта. Надо оговориться, что прибыль проекта для расчета премии стоит использовать только в том случае, если сотрудник действительно имеет возможность влиять на этот показатель. Например, руководитель группы консультантов, оказывающей услуги по управленческому консалтингу, может оказывать влияние на прибыль только в том случае, если договором на оказание услуг предусмотрен пункт, по которому заказчик вправе отказаться от части услуг либо от оплаты услуг. Причем на премию руководителя проекта это повлияет только в том случае, если отказ происходит по причине неудовлетворенности клиента работой команды. Если компания предполагает, что некоторые показатели имеют большую важность по сравнению с остальными, то возможно установление весов для показателей премирования.

Это может усложнить премиальный план, но позволит учесть разный вклад показателей в сумму премии.

Сложность проекта – достаточно важный показатель, про который большинство компаний незаслуженно забывает. Этот показатель позволяет поставить премию в зависимость от характеристик выполняемого проекта. Это очень важно для тех компаний, в которых проекты достаточно разнообразны, например, выполняются в регионах со значительно отличающимися условиями труда и проживания, различными типами заказчиков и т.п. Именно сложность проекта делает возможным дифференциацию выплат, что стимулирует сотрудников к работе над сложными проектами.

Сложность проекта складывается из следующих элементов:

- техническая сложность (простой – сложный);
- новизна решений (типовой – новая разработка);
- график работы (без командировок – постоянно в командировке);

- условия работы (офисные – вредные и опасные);
- география проекта (по месту работы – в труднодоступном удаленном регионе);
- сложность заказчика (простой – сложный);
- ресурсоемкость проекта (менее 100 млн рублей – свыше 1 млрд рублей).

Для каждого из элементов разрабатывается шкала оценки в баллах. Рекомендуется использовать четное количество градаций шкалы, от 4 и более. Тогда можно будет избежать тенденции усреднения оценок, когда эксперты выбирают то значение шкалы, которое делит ее пополам.

Здесь же возникает вопрос, кто будет выступать в роли экспертов. Обычно экспертами являются члены проектного комитета, создаваемого с целью мониторинга и контроля хода проектов – для своевременного предотвращения и разрешения проблем, принятия своевременных решений с участием высшего руководства компании.

Если проектов в компании много, они не носят долго-

срочного характера и призваны решать оперативные задачи, то оценка сложности может быть вменена в ответственность офису/центру управления проектами, осуществляющему централизацию и координацию управ-

ления приписанных к нему проектов. Каждый уровень шкалы должен иметь подробное описание для того, чтобы эксперты могли провести более объективную оценку. В табл. 2 представлен пример оценки сложности

проекта. Расшифровка каждого уровня оценки зависит от отрасли, в которой работает организация, и особенностей выполняемых проектных работ.

Таблица 2. Таблица оценки сложности проекта

Критерий	Шкала			
	1	2	3	4
Техническая сложность	Простой	Умеренно сложный	Сложный	Сверхсложный
Новизна решений	Типовой проект	Необходима модификация отдельных элементов	Требуется разработка отдельных новых элементов	Новое техническое решение
График работы	Без командировок	Разовые командировки, не чаще 1 раза в месяц	Регулярные командировки, чаще 1 раз в месяц	Более 80% рабочего времени в командировках
Условия работы	Офисные	Вне офиса нормальные условия труда	Вредные и опасные условия труда	–
География проекта	Работа в своем регионе	Работа в иных легкодоступных регионах РФ	Работа за рубежом (за исключением стран с опасными для жизни условиями)	Работа в труднодоступных, удаленных или опасных регионах
Сложность взаимодействия с заказчиком	Низкая сложность	Умеренная сложность	Высокая сложность	–
Ресурсоемкость	Мелкие	Средние	Крупные	Мегапроекты

На основе проведенной оценки сложности рассчитывается коэффициент сложности проекта:

1. Подсчитывается сумма баллов сложности проекта.

2. Полученная сумма делится на минимальный либо стандартный уровень сложности проекта. В первом случае фактическая премия будет всегда выше плановой при вы-

полнении условий премирования, во втором случае, если проект имеет низкий уровень сложности, фактическая премия может быть ниже планового уровня.

#### Пример расчета коэффициента сложности проекта

Критерий оценки сложности	Баллы
Техническая сложность	4
Новизна решений	4
График работы	3
Условия работы	1
География проекта	2
Сложность взаимодействия с заказчиком	2
Ресурсоемкость	3
<b>ИТОГО баллов</b>	<b>19</b>

Стандартным нормативным уровнем сложности проекта (по табл. 2) можно считать проект, который по каждому из критериев получил оценку 2 балла. Таким образом, суммарная оценка сложности стандартного проекта составит 14 баллов. Коэффициент сложности в нашем примере будет равен  $19/14=1,36$ .

На полученный коэффициент сложности проекта умножается сумма премии, рассчитанная на основе других показателей (сроки, качество, прибыль проекта).

Отдельно надо отметить такой показатель, как качество выполнения работ. Оценка данного показателя производится исходя из особенностей отрасли, в которой работает компания. Так, инжиниринговая компания будет оценивать соответствие установки оборудования стандартам заказчика и наличие сбоев в работе оборудования. ИТ-компания будет оценивать правильность программного кода, наличие ошибок и сбоев в работе программ. Для правильной оценки этого показателя необходимо заранее разработать шкалу оценки качества.

Среди других показателей, используемых для премирования членов проектных команд, можно назвать: сроки и экономию бюджета проекта, объем выполненных работ, производственную дисциплину, удовлетворенность заказчика. В том случае, если эти показатели не применяются как условия выплаты премиальных, они могут быть включены в план премирования в качестве основы для расчета суммы премиальных.

После того как показатели для расчета премии установлены, надо определить, каким образом будет оцениваться их достижение, будет ли у показателя только один **плановый уровень**, либо следует сделать акцент на нескольких уровнях – пороговом или минимальном, плановом и максимальном. Первый вариант – более простой и понятный для сотрудников. Однако при его выборе у участников программы премирования есть возможность получить премиальные исключительно в случае, когда будет достигнут плановый уровень. Во втором варианте у сотрудника появляется возможность получить премию при достижении порогового уровня показателя, правда, в пониженном размере. А компания, в свою очередь, боится себя от чрезмерно высоких выплат, устанавливая максимально возможный уровень достижения KPI.

На следующем этапе разработки схемы премирования про-

ектной команды необходимо определить **зависимость между показателями премирования и суммой премии**. Существует несколько видов подобной зависимости<sup>1</sup>:

- Фиксированная ставка – процент премии за достижение планового уровня показателя является константой. Например, при уровне удовлетворенности клиента 75% – сотрудник получит 100% плановой премии. При уровне удовлетворенности ниже 75% премия не начисляется совсем, выше 75% – премия начисляется в повышенном размере пропорционально перевыполнению плана.

- Переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии: процент премии увеличивается при достижении заданного значения, например, при уровне удовлетворенности клиента больше планового уровня 75%, премия будет начисляться в двойном размере за каждый дополнительный процент показателя.

- Взаимосвязанные показатели – сумма премии ставится в зависимость от достижения взаимосвязанных показателей – уровня сложности проекта, а также соблюдения сроков и выполнения бюджета проекта. Например, как описывалось выше, сумма премии, рассчитанная исходя из степени выполнения плана по срокам и бюджету проекта, умножается на коэффициент сложности проекта.

И наконец, на последнем этапе следует выбрать **момент выплаты премии**. На практике не всегда показатель премирования можно рассчитать сразу после завершения отдельных работ. К примеру, качество проекта в ИТ-сфере часто оценивается по количеству ошибок и сбоев в программном обеспечении, которые будут обнаружены заказчиком уже в период эксплуатации программы. Поэтому для расчета премии должен пройти определенный промежуток времени после приемки работ заказчиком. В

связи с этим надо установить некоторый период, после которого будет производиться начисление и выплата премии. Например, в нашем случае, через две недели или месяц после сдачи проекта.

В *приложении* приведен пример системы премирования для команды проекта, разработанный для компании, которая занимается автоматизацией оборудования производственных предприятий, а также расчет суммы премиальных по представленному плану.

В заключение следует отметить, что при разработке системы премирования для проектной команды необходимо учитывать уже имеющиеся в компании системы стимулирования, чтобы не было «завоения» выплат и чтобы сумма выплат по программе проектного премирования была привлекательной для участников. Для этого необходим тщательный анализ истории выплат, проведение анализа показателей по фонду заработной платы, опрос персонала. Кроме того, нельзя забывать и про моделирование расчетов по вновь созданной системе премирования участников проектных команд. Это позволит выявить и откорректировать несоответствия в программе премирования, а также избежать ошибок при ее внедрении.

<sup>1</sup> Подробнее см.: А. Денисова. Принципы премирования сотрудников отдела продаж // Справочник по управлению персоналом. №2, 2013 с.74-79.

## Приложение

### Пример плана премирования проектной команды для компании, занимающейся автоматизацией оборудования

Основными проблемами компании были нежелание сотрудников участвовать в сложных и неудобных проектах, когда необходимо выезжать к клиенту в удаленные регионы, находиться длительное время у заказчика, выполнять сложное техническое задание. Большинство инженеров стремились принять участие в более легких, на их взгляд, проектах, поскольку сложность проекта никак не отражалась на сумме премии. При этом именно такие проекты в портфеле компании приносили наибольший доход. Премия выплачивалась регулярно раз в квартал на основе оценки руководства компании, которая не имела объективной основы: не было единой шкалы для оценки показателей, состав показателей менялся от проекта к проекту. Таким образом премия не всегда отражала реальные затраты труда и заслуги сотрудников.

В связи с описанными проблемами было принято решение создать новую систему премирования, которая бы отражала особенности проекта и роль каждого сотрудника в его выполнении.

В таблице описаны параметры нового плана премирования.

Параметры системы премирования	Описание параметров
<b>Периодичность премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• За выполнение отдельных этапов проекта</li></ul>
<b>Размер плановой премии</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• В % от оклада, в зависимости от роли в проекте:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Руководитель проекта: 50% от оклада за отчетный период</li><li>✓ Исполнитель: 30% от оклада за отчетный период</li><li>✓ Эксперт проекта: 10% от оклада за отчетный период</li></ul>Отчетный период равен длительности соответствующего этапа проекта. Оклад начисляется пропорционально времени работы над проектом</li></ul>
<b>Форма премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Комбинированный план В плане присутствуют и коллективные, и индивидуальные показатели премирования</li></ul>
<b>Условия премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Удовлетворение заказчиков не менее чем на 75%, по результатам опроса<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Если уровень удовлетворенности клиентов меньше заданного, рассчитанная премия не начисляется</li></ul></li></ul>
<b>Показатели премирования</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сложность проекта (оценивается согласно табл. 2)</li><li>• Качество выполнения работ сотрудником Оценивается исходя из количества замечаний и ошибок, выявленных в течение месяца после сдачи результатов этапа заказчику, также определяется соответствие выполненных работ установленным стандартам</li><li>• Сроки выполнения работ сотрудником Оценивается согласно графику проекта</li></ul>
<b>Уровень достижения целей</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Единственный – плановый уровень показателя</li></ul>
<b>Зависимость между показателем премирования и суммой премии</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Фиксированная ставка премиальных по показателям выполнения плана по срокам и бюджету проекта:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Плановый уровень показателя соответствует 100% от плановой премии. За перевыполнение показателя премия не увеличивается</li></ul></li><li>• Взаимосвязанные показатели:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Премия, рассчитанная исходя из качества и сроков выполнения проектных работ, умножается на коэффициент сложности проекта</li><li>✓ Коэффициент сложности рассчитывается путем деления баллов по проекту на стандартный уровень показателя (см. табл. 2)</li></ul></li></ul>

Расчет премии для инженера по автоматизации описан в матрице премирования.

Показатели премирования	Вес показателя, %	Плановый уровень	Фактический уровень	% плановой премии
Удовлетворенность клиента	-	75%	76%	-
Сложность проекта	-	14	19	-
Качество работ	20%	Не более 10 сбоев, обнаруженных в течение месяца после сдачи работ	10	20%
Сроки выполнения работ	40%	2 месяца	2 месяца	40%
Бюджет этапа проекта	40%	Не более 100% бюджета	98% бюджета	40%
<b>ИТОГО</b>	<b>100%</b>			<b>100%</b>

**ИТОГО премия за этап проекта:**

30% от оклада за отчетный период  $\times 19/14=40,7\%$  от оклада за отчетный период

Поскольку условие выплаты премии выполнено – достигнута удовлетворенность клиента на уровне не менее 75%, рассчитанная премия выплачивается сотруднику в полном объеме.