

К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМ ПРЕМИРОВАНИЯ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД

Ступина О.Н.

научный руководитель канд. экон. наук Максименко И.А.

Сибирский Федеральный Университет

Торгово-экономический институт

Проектно-ориентированные организации обладают рядом конкурентных преимуществ по сравнению с традиционными формами организации бизнеса. Основу такого превосходства обеспечивает высокая степень адаптивности организационной структуры, персональная вовлеченность сотрудников, компетентностный подход к формированию проектной команды, а также четкая система ответственности. Ключевыми характеристиками проектного управления является достижение определенного результата заданного качества и в ограниченные сроки. Четкое определение требуемых параметров составляет основу преимущества проектно-ориентированной организации, т.к. позволяет сформировать конкретную систему оценки деятельности всей проектной команды. В этом контексте ключевое значение приобретают такие факторы, как мотивация участников проекта на получение результата, высокий уровень сотрудничества и способность к командной работе.

В связи с этим в данной статье автор ставит следующие задачи: сформировать критерии, которым должна соответствовать система премирования проектных команд; определить ключевые элементы этой системы и обозначить основные этапы и процедуры её формирования.

В процессе построения системы премиального поощрения в проектно-ориентированных организациях необходимо учитывать тот факт, что формы организации проектной деятельности обуславливают эффективность применения различных подходов к вопросу мотивации сотрудников. В таких условиях система премиального стимулирования должна соответствовать следующим критериям:

- *ориентация на результат*, т.е. система премирования должна быть полностью нацелена на достижение конечных целей проекта;

- *зависимость от степени инновационности, сложности и рискованности проекта* - проекты, несущие в себе элемент риска, должны быть материально более привлекательными для участников команды. К прочим факторам, влияющим на размер вознаграждения относятся: функциональная роль участников в проекте, время, затрачиваемое на выполнение работ, эффективность деятельности (выполнение работ по проекту в срок и в рамках соответствующего бюджета);

- *периодичность* - премиальные выплаты должны иметь периодичный характер и быть привязаны к окончанию всего проекта или же его этапа. В этом случае значительную долю премии следует отнести на финальный этап проектных работ;

- *информированность участников проекта* - в процессе реализации проекта все его участники обязательно должны быть информированы в полном объеме о содержании проекта, основных этапах его реализации, ключевых сроках, ответственности, системе премиальных выплат;

- *прозрачность* - критерии оценки труда должны быть понятны всем участникам проектной команды, материальное вознаграждение должно соответствовать вкладу каждого участника и выплачиваться своевременно;

- *объективность* - система премирования должна быть основана на объективных критериях, рассчитанных на основе данных, выраженных в натуральных показателях, а также максимально независимой от субъективных оценок менеджера проекта.

С учетом обозначенных критериев систему премирования проектных команд целесообразно представлять в виде программы мотивационных мероприятий, которые должны быть направлены на стимулирование участников к максимально эффективному выполнению работ по проекту. Состав элементов системы премирования проектных команд представлен на рисунке 1. Данные мероприятия должны выполняться в период планирования проекта.

Сама же программа мотивационных мероприятий может включать в себя:

- цели мотивации (желательно, представленных через систему количественных показателей);
- целевую аудиторию (категории участников проектной команды, для которых она предназначена);
- период действия (срок, в течении которого должны быть достигнуты установленные цели);
- критерии и механизмы оценки результатов работы;
- ответственных за оценку результатов для различных категорий участников;
- систему поощрений и взысканий;
- календарный план мероприятий;
- ответственность за их выполнение;
- бюджет программы мотивации (т.е. состав элементов премиального фонда).

Разработка качественной программы мотивации позволяет использовать основные элементы проектной методологии, т.е. управлять мероприятиями по мотивации персонала как отдельными проектами. Фактически, в программе мотивации на каждый период времени должны быть установлены цели, заинтересованные стороны (менеджеры проекта и исполнители), ограничено время, сформирована система конкретных мероприятий, что позволит разрабатывать календарные планы, составлять сметы расходов и оценивать ожидаемые результаты. Так как в проектно-ориентированной организации, в силу специфики состава команды участников, должен быть разработан и использоваться целый комплекс программ мотивации, охватывающих разные группы участников проектной команды, то управление ими как отдельными проектами позволяет координировать их по содержанию, срокам и объемам финансирования.

Содержание системы премирования проектных команд определяют три группы характеристик:

- характеристики самого проекта – цели, продолжительность, технология;
- характеристики проектной группы – тип корпоративной культуры, политика компании в области HR;
- характеристики организации в целом – компетентный состав участников, распределение полномочий и ответственности, используемый стиль управления проектом.

В мировой практике существует целое многообразие стилей управления проектом. Между следующими крайностями – жесткое управление, мягкое управление, централизация, децентрализация, абсолютно формализованное управление, неформально-креативное управление и тому подобное – каждый руководитель проекта выбирает свою золотую середину, в зависимости от собственных личных качеств, корпоративной культуры, требований вышестоящего руководства и т.п.



Рисунок 1 - Состав элементов системы премирования проектных команд стимулирования, отбирая в свой мотивационный пакет необходимые «инструменты».

Универсального, «золотого рецепта» для этого процесса быть не может. Главное, о чем не нужно забывать - это персонал, как основной ресурс проекта. Следовательно, необходимо использовать целый комплекс форм и методов мотивации, постоянно адаптируя их в зависимости от текущей ситуации и личных качеств участников проектной команды.

Опираясь на все вышеизложенное, следует обозначить основные этапы и процедуры формирования системы премирования проектных команд:

1. *Определение общих контуров системы премирования:*

- сбор информации о существующей в компании системе мотивации, уточнение ее целей;
- определение структуры фонда оплаты труда;
- выбор целевого значения компенсационного пакета и его составляющих;
- определение порядка мотивации сотрудников, привлекаемых на отдельные участки работ в проекте;
- утверждение дизайна системы премирования менеджером проекта.

2. *Формирование фиксированной части оплаты в рамках проектной деятельности:*

- выбор подхода к формированию постоянной части;
- определение механизма ее расчета;
- формирование базовой суммы оплаты для участников проектных команд и ее согласование;
- закрепление порядка начисления постоянной части оплаты в нормативно-регламентной базе.

3. *Построение системы расчета переменной части оплаты и бонусов:*

- определение критериев применения индивидуальных и командных показателей премирования для участников проектных команд разного статуса;
- разработка методики для расчета переменной части оплаты и бонусов;
- закрепление порядка начисления переменной части оплаты и бонусов в нормативно-регламентной базе.

4. *Разработка порядка администрирования системы премирования:*

- планирование системы премирования;
- учет средств в рамках распределения компенсационного пакета;
- контроль распределения средств.

Как свидетельствует зарубежный опыт, только около 20% проектов завершаются в запланированный срок и без превышения бюджета, т.к. зачастую возникают проблемы стимулирования проектных команд. Хорошая система стимулирования может повысить этот показатель до 40–50%. В настоящее время, в практике российских компаний успешно используется западный опыт мотивации проектных команд.

Таким образом, в статье были рассмотрены ключевые аспекты, связанные с построением системы премирования в проектно-ориентированных организациях. В процессе разработки системы премирования в конкретной организации возникает множество вопросов, решение каждого из которых требует индивидуального подхода. Предложенные процедуры являются универсальными и могут быть использованы в качестве рекомендаций в практической реализации проектного подхода к построению системы мотивации и стимулирования.