

7. Система мотивации

По моему опыту, хорошо продуманная система проектной мотивации в том или ином виде является ключевым фактором успеха внедрения КСУП. Поэтому, прежде чем к ней прибегнуть, стоит определить, какими мотивационными подходами вы будете оперировать.

Если нет денег на мотивацию

Достаточно часто при обсуждении системы мотивации звучит аргумент, что у компании нет лишних средств на дополнительные проектные премии. Поэтому давайте остановимся на том, откуда взять деньги на мотивацию.

Вы можете не вводить систему мотивации завтра же, а разработать ее и начать внедрять позже вместо повышения заработной платы. В любом случае раз в год заработка плата индексируется. И будет значительно эффективнее, если вы повысите не фиксированную часть зарплаты сотрудника, а предложите ему проектную премию.

Еще один вариант использования «отложенной» проектной мотивации — обусловить возможное повышение сотрудника в должности и повышение заработной платы результатами работы в проектах в течение года. Тем самым у вас не увеличивается текущий ФОТ, а у сотрудника появляется мотивация на более активную работу в проектах.

Наконец, можно рассмотреть нематериальные поощрения или поощрения только самых эффективных сотрудников. Например, премировать по итогам квартала руководителя проекта, показавшего лучший результат. В этом случае затраты на премии возрастают

не столь сильно, зато появится мотивация на участие в проектах и соблюдение регламента.

Способы премирования

Есть два основных способа премирования: разовый по итогам проекта или регулярный по совокупности всей проектной работы сотрудника.

Премирование по итогам проекта

Премирование по итогам проекта предполагает, что по завершении проекта рассчитывается его премиальный фонд, который в дальнейшем распределяется между всеми участниками проекта. Премия руководителя проекта может являться долей общего фонда, а может рассчитываться отдельно и не входить него.

Варианты расчета премии могут быть следующими.

От прибыли проекта. Фиксируется процент от прибыли проекта, который выделяется на премии по завершении проекта. При этом если прибыли нет, то команда проекта может остаться без премии. В этом случае есть риск, что в середине провального проекта, когда ясно, что прибыли нет, никто не захочет в нем работать.

От рискового фонда проекта. На старте проекта сверх планового бюджета выделяется бюджет на риски. Неизрасходованная доля этого бюджета и станет премиальным фондом проекта.

От объема проекта (фиксированный). На старте проекта фиксируется премиальный фонд, не зависящий от результатов. Объем премиального фонда связан с объемом проекта, например в человеко-часах. Часто применяется во внутренних (инвестиционных) проектах.

От отклонения проекта по длительности. На старте проекта фиксируется премиальный фонд, который выплачивается полностью при выполнении проекта в заданный срок. При необоснованном срыве сроков фонд сокращается.

После расчета общего премиального фонда выделяются доли участников проекта. Как правило, коэффициент участия каждого

сотрудника рассчитывает руководитель проекта согласно реальному объему проделанной работы, оценке качества работы сотрудника, которую дает менеджер, и т. п.

Премия выплачивается сразу же после выполнения всех расчетов. Тем самым создается мотивация на скорейшее завершение проекта и поддерживается командный дух: все понимают, что чем быстрее проект завершится, тем быстрее будет выдана премия, и соответственно члены команды проекта с готовностью друг друга поддерживают.

Бывает, что один из проектов становится убыточным и уже понятно, что премии по нему не видать. В этом случае специалисты могут начать списывать часть затрат других проектов на этот, чтобы получить за другие повышенную премию. Чтобы избежать подобных ситуаций, можно ввести накопительную премию, которая будет выдаваться за несколько проектов по итогам квартала или полугодия.

История из практики: зачем работать вхолостую?

В крупных компаниях руководитель проекта, как правило, совмещает ведение проекта с основной деятельностью. Однажды мне пришлось работать с очень активным руководителем проектов, который по итогам внедрения КСУП получил от компании премию и был готов развивать этот проект и в следующем году.

Однако в конце года на собрании объявили, что в компании вводится режим экономии, и проектные премии урезаются. После чего менеджер сообщил мне, что в следующем году не станет развивать проект, чтобы «не работать вхолостую».

Все активные сотрудники, способные эффективно вести проекты, и без того несут большую производственную нагрузку. Лишая их возможности «подработать» на проекте, компания больше теряет, чем приобретает. Поэтому я всегда отстаиваю необходимость проектных премий.

Регулярное премирование

Регулярная мотивация отличается тем, что в постоянном доходе сотрудника выделяется доля, зависящая от его показателей в проектах. Ежемесячно (или ежеквартально) происходит оценка

деятельности сотрудника и на ее основании осуществляется расчет заработной платы и премии.

Приведем пример КПЭ сотрудника-исполнителя в проектной организации.

1. *Фиксированная часть — ... рублей.* Выплачивается за присутствие на работе. Предполагает выработку в проектах в размере X часов.
2. *Премиальная часть — не ограничена.* Выплачивается за каждый час работы в проектах, принятый руководителем проекта, сверх X часов. Из расчета ... рублей за час.

Для разных категорий участников проектов используются разные показатели (табл. 11): исполнители мотивируются на сроки и качество выполнения работ, функциональные руководители — на эффективность использования вверенных им ресурсов, руководители проектов — на результат проекта и т. п.

Табл. 11. Показатели эффективности проектной работы для разных участников проекта

Роль в проекте	Мотивация на:	Показатели
Исполнитель	Сроки выполнения работ	Количество задач, выполненных в срок Средний срыв сроков не более X дней
	Качество выполнения работ	Средняя оценка руководителя проекта / заказчика за период Количество переделок Срыва сроков
	Выполнение с минимальными трудозатратами	Средний перерасход нормо-часов за период Есть ли задачи, выполненные лучше нормативов
	Объем работы	Число выполненных задач за период Выработка (число часов, принятых руководителем проекта за период)
Владелец ресурсов (руководитель отдела)	То же, что у исполнителя, только по подразделению	Аналогичные исполнителю, но в сумме по всему подразделению
	Снижение простоя сотрудников	Число часов, не принятых менеджерами в проектах Число часов «простоя», непроизводственных затрат
Администратор проекта	Своевременность подачи отчетов	Количество отчетов, поданных с опозданием
	Качество отчетов, проектного архива	Количество нарушений регламента администрирования проектов

Преимущество регулярной проектной мотивации в том, что сотрудники систематически получают премиальные, которые могут составить существенную часть их ежемесячного дохода. В проектно-ориентированных коммерческих организациях, например, премиальные могут доходить до 80% структуры дохода. Соответственно сотрудник заинтересован в ежемесячных хороших показателях, так как его доход напрямую зависит от эффективности его работы. С другой стороны, в такой системе нет связи премии с результатом конкретного проекта, отчего снижаются стремление сотрудников к командной работе и заинтересованность получить результат проекта как можно скорее.

Смешанные системы премирования

Возможен и вариант объединения проектной и регулярной мотиваций в смешанной системе, чтобы получить все преимущества от обеих систем. Рассмотрим его на примере системы мотивации для руководителей проектов, которую я разрабатывал для одного из моих клиентов (табл. 12).

Сначала мы определили разряды руководителей проектов и целевой уровень годового дохода для каждого разряда. Затем была определена пропорция распределения дохода между регулярными ежемесячными выплатами и премией от реализации проекта, выплачиваемой по завершении проекта (из расчета 40:60).

Табл. 12. Пример оценки интенсивности работы руководителя проекта

Грейд (разряд) руководителя проекта	Число проектов в месяц, ведущихся по регламенту	Или общее число часов в месяц под управлением	И при этом участие в продажах, не менее
1	2	До 200	4
2	4	200-400	6
3	5	400-600	8
4	Более 5	Более 600	8

Ежемесячные выплаты было решено связать с «процессными» показателями работы менеджера — интенсивностью его работы. Чем больше проектов менеджер ведет по регламенту, тем выше у него разряд и, соответственно, зарплата. При этом трудовой договор содержал пункт о возможности как повышения, так и понижения разряда, если менеджер в течение двух месяцев подряд работает с низкой интенсивностью.

Поскольку проекты бывают разного объема, показателем оценки сложности и объема проекта был выбран объем трудозатрат по проекту. Таким образом, руководитель проекта может управлять в месяц работой объемом в 200 человеко-часов (то есть полутора сотрудниками) и получать минимальную зарплату, а может управлять 4–6 сотрудниками (600 и более часов) и получать максимальный оклад. В другой компании аналогичным показателем был объем бюджетов проектов под управлением руководителя проекта.

Поскольку руководителя проекта могут привлекать к разработке коммерческих предложений, с учетом этого показателя был создан коэффициент пересчета. Например, если руководитель проекта 4-го разряда управлял в течение месяца работами объемом 350, а не 400 часов (например, из-за задержек по проектам), но при этом разработал 12 (а не 8) коммерческих предложений, то интенсивность его работы признается нормальной.

Важно и то, что если проект не велся по регламенту и руководитель не выполнял все положенные обязанности (еженедельный отчет, обновление планов и пр.), то трудозатраты по этому проекту не засчитывались. Тем самым система мотивировала руководителя на соблюдение регламента управления проектами.

Однако интенсивность работы не гарантирует достижения результатов проекта и удовлетворенности заказчика. Поэтому вторая группа показателей (доход от которых превышает первую) была связана именно с получением результатов проекта. Были установлены правила расчета проектной премии в размере 10%

прибыли проекта и введены поправочные коэффициенты, которые позволяли корректировать размер премии в зависимости от работы руководителя проекта. То есть принципы расчета премии были такими:

$$\text{Прибыль проекта} \times 0,1 \times \text{Коэффициент 1} \times \text{Коэффициент 2}.$$

Основными коэффициентами были задержка сроков реализации проекта относительно договора и оценка заказчиком качества управления проектом. Например, если задержка была не более одного месяца, то коэффициент равнялся единице и руководитель проекта получал премию в полном объеме. Если задержка была от одного до двух месяцев, то коэффициент равнялся 0,9 и т. п. Аналогичным образом была составлена таблица для расчета коэффициента на основе оценки заказчика.

Мотивационные «замки»

Как мы уже неоднократно говорили, для эффективной работы системы управления проектами необходимо соблюдение «правил игры», описанных в корпоративной методологии УП. Как и в любой игре, здесь необходимо контролировать соблюдение правил и штрафовать тех, кто их не соблюдает. В корпоративной среде контроль за правилами игры должен быть интегрирован в систему проектной мотивации, и ниже я опишу несколько наиболее эффективных приемов подобного контроля.

Все эти приемы я называю «замками», потому что в компании они должны открываться только при соблюдении регламента управления проектами, а при его нарушении — блокировать нарушителям работу над проектом. «Ключи» к каждому замку не должны находиться у участника проекта, что поможет избежать конфликта интересов и даст руководителю компании гарантию, что замок будет открыт только в нужный момент. Отметьте галочками замки, которые вы хотите ввести в своей компании.

Ж1**Включение проекта в реестр**

Ключевым элементом системы управления проектами является реестр проектов, в котором как минимум должна содержаться информация о названии проекта и его текущем статусе. Обычно проект заносится в реестр либо после инициации, либо после завершения планирования (перед запуском) — все зависит от вашей методологии.

Необходимо определить ответственного за внесение проекта в реестр. Обычно это сотрудник офиса управления проектами либо, если ОУПа нет, секретарь генерального директора или иное доверенное лицо. Важно, что проекты может вносить в реестр только ограниченный круг лиц.

Затем необходимо определить набор критериев, при соответствии которым проект заносится в реестр. Например, наличие подписанного руководством устава, если проект заносится в реестр после инициации. Или утвержденный мастер-план проекта, если проект по вашей методологии заносится в реестр после этапа планирования.

Ж2**Изменение статуса проекта в реестре**

Изменение статуса проекта в реестре, так же как и включение проекта в реестр, должно быть защищено замком в виде четких правил, описывающих, какие данные необходимо предоставить для перевода проекта в состояние «планируемый», «исполняемый», «замороженный», «закрытый». Изменить статус проекта может ограниченный круг лиц и только при наличии документов, соответствующих статусу проекта.

Для того чтобы вышеперечисленные замки были эффективными, необходимо наладить связь между реестром проектов и статусами проектов и деятельностью компании. Это даст вам гарантию, что реестр будет отражать реальное положение вещей. Ниже приведены некоторые рекомендации для постоянной сверки реестра.

**Ж3**

Проверка реестра при премировании менеджера проекта

Если мотивация руководителя проекта зависит от количества находящихся в его управлении проектов, то это количество рассчитывается на основе данных реестра. Держатель реестра направляет данные в бухгалтерию для расчета премии.

**Ж4**

Проверка реестра исполнителем при получении задач

Список проектов, утвержденных к исполнению (тех, по которым завершено планирование и которые переведены в статус «исполняемый»), еженедельно рассыпается по электронной почте. Исполнитель должен понимать, что если он получил задачу из неутверожденного проекта, то может лишиться премии, и тогда сигнал о попытке выполнять работы по таким проектам быстро достигнет руководства.

**Ж5**

Проверка реестра при осуществлении платежей

Бухгалтерия при осуществлении любых платежей по проекту должна проверять наличие проекта в реестре и статус. Платежи осуществляются только по проектам в статусе «Исполняемый».

**Ж6**

Проверка заполнения табеля при выдаче заработной платы

Если исполнители для отчетности об объеме выполненной работы используют листы учета времени, то необходимо контролировать сдачу отчета за 40 часов в неделю (желательно включить в отчет все отгулы, отпуск и пр.). Зарплата исполнителю выплачивается только после сдачи всех отчетов за месяц.

**Ж7**

Регулярная проверка графиков на актуальность

Руководитель проекта должен регулярно (обычно еженедельно) обновлять график проекта. Если он его не обновил, то график будет содержать невыполненные задачи, запланированные ранее. Необходимо регулярно проверять графики проектов на наличие невыполненных задач и учитывать это в мотивации менеджеров

(не засчитывать такие проекты как ведущиеся менеджером либо просто штрафовать за каждый случай нарушения).

Ж8

Регулярная проверка корректных сроков платежей в графиках

На основе графика проекта строится график платежей по проекту на месяц, который отправляется в бухгалтерию. Если в течение месяца обнаружится незапланированный платеж, он не производится. Так менеджеры быстрее привыкнут обновлять график проекта в части потребности в финансировании.

Ж9

Регулярная проверка регистрации фактических затрат в графике

Одна из частых проблем — некорректное отражение руководителями проекта фактических затрат по проекту в графиках. Поскольку часто именно графики используются как инструмент для мониторинга проектов и построения прогнозов, отсутствие этих данных может привести к неверному анализу проекта и портфеля в целом.

Необходимо на основе графика проекта строить отчет о фактических затратах за прошедший месяц и ежемесячно направлять для проверки в бухгалтерию, а в случае найденных отклонений мотивировать руководителя проекта.

Ж10

Выплата проектной премии после выполнения процедуры закрытия

Премия руководителю проекта и команде выплачивается только после того, как проект признан закрытым в реестре. Список закрытых проектов для премирования направляется в бухгалтерию держателем реестра, а не руководителем проекта.

Ж11

Регулярная проверка сдачи в архив проектных документов

На этапе планирования для каждой из работ плана можно указать, какое количество документов должно быть сдано по итогам ее выполнения. В случае если в ИСУП задача отмечается как

выполненная, а нужного количества документов по ней не сдано, руководитель проекта штрафуется (или применяется другое мотивационное воздействие). Тем самым обеспечивается накопление всех документов проекта по мере выполнения работ и снижается риск потери документов.

Ж12

Учет проблем проекта при возникновении отклонений

При закрытии проекта сотрудники могут забыть, какие именно проблемы мешали его реализации. Руководитель проекта, как правило, хочет быстрее завершить проект и получить премию и не заинтересован в проведении серьезного анализа проекта. Это приводит к тому, что проектный опыт утрачивается и компания не накапливает его. А значит, не будет повышаться эффективность следующих проектов.

Необходимо сообщить работникам, что в случае увеличения продолжительности работы или превышения нормо-часов наказание исполнителя (штраф, учет этого факта при аттестации и пр.) будет не таким строгим, если он зарегистрирует проблему, из-за которой возникло отклонение от графика. Можно также потребовать от исполнителей, чтобы они фиксировали свои пожелания относительно изменения в системе управления проектами, чтобы больше подобных проблем не возникало.

Ж13

Включение в реестр проектов с ресурсным планом

Некачественное ресурсное планирование способно сильно повредить проекту. Составляя план, руководитель проекта не всегда задумывается о том, кто будет выполнять проектные работы. Или подходит к этому формально, назначая тех, кто уже занят в других проектах и не может принять участие в текущем проекте.

Чтобы избежать этого, необходимо в набор критериев для проверки проекта при включении в реестр добавить проверку ресурсного плана. Если в план проекта включены работы с неназначенными ресурсами или ресурсы, которые предлагается назначить, перегружены — проект не должен включаться в реестр.

Определяем систему проектной мотивации для вашей компании

Используя форму, приведенную ниже, вы можете кратко описать основы системы проектной мотивации, которые будут в дальнейшем детализированы и уточнены в процессе разработки КСУП.

Роль сотрудника и ваши комментарии по показателям, используемым для его оценки	По итогам проекта	Вид проектной мотивации			
		Регулярная	Смешанная	Нематериальная	Отсутствует
Руководитель проекта	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Администратор проекта	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Функциональный руководитель	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Исполнитель работ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель ОУП	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Другие роли (добавьте): <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>