

Методика распределения бонусного фонда проекта

Абакумова Елена

Проектная форма организации труда все чаще встречается на предприятиях различных отраслей. Иногда ее можно наблюдать в явном виде в форме обособленного подразделения в организационной структуре предприятия (например, в структуре девелоперских организаций), но более частным случаем является ситуация, когда проектная структура не совпадает с организационной структурой, поскольку состав участников проекта формируется из сотрудников различных подразделений предприятия.

Мотивация участников проектных групп занимает отдельное место в системе мотивации персонала предприятия. Это связано с некоторыми особенностями осуществления проектного управления.

Об успешности деятельности проектной группы при реализации проекта можно судить по исполнению целей этапов проекта и достижению целей проекта в целом. При этом цели, устанавливаемые для каждого этапа проекта, могут заметно отличаться между собой (например, результатом одного из этапов может быть получение комплекта согласованной документации, а другого — своевременное освоение бюджетных средств), что может создавать некоторые трудности в формировании мотивации участников проектных групп. Еще одна сложность, с которой приходится сталкиваться в сфере мотивации проектной деятельности, связана с продолжительностью реализации этапов проекта. Так, продолжительность этапа проекта может составлять несколько месяцев, соответственно показатели успешности деятельности участников проекта могут быть получены только после завершения этапа, а труд сотрудников должен оплачиваться ежемесячно.

И еще одна не сложность, но особенность мотивации участников проектных групп — смещение мотивационного акцента на успешную реализацию проекта в целом, которая может быть осуществлена только при эффективной командной работе. Для получения эффективной системы мотивации персонала проектных групп необходимо разработать не только показатели результативности для каждого участника группы (стимулирующие их достигать индивидуальных целей), но и выстроить их в систему показателей, при которой индивидуальные цели участника проекта не противоречили бы общим целям проектной группы.

Мотивация участников проектных групп, как правило, формируется из двух составляющих: базовой части, выплачиваемой ежемесячно в период реализации проекта, и бонусной части, выплачиваемой после окончания реализации проекта.

Порядок формирования базовой выплаты для участников проекта оставим в покое, поскольку механизм ее формирования будет аналогичен подходу к мотивации сотрудников, не задействованных в проектной деятельности, с учетом уже указанных особенностей, связанных с разнообразием целей для этапов проекта. Например, базовая часть может быть рассчитана на основе тарифа за сопровождение проекта участником с учетом коэффициента сложности проекта. В ней также могут найти отражение показатели индивидуальной оценки выполнения сотрудникам текущих подзадач/задач по проекту.

В данной статье будет подробно рассмотрен механизм распределения бонусной части между участниками проекта, поскольку с применением именно этого механизма стимулирования возникают наибольшие сложности.

Рассмотрим внимательнее стимулирующую составляющую в виде бонуса за завершение проекта.

Как правило, за успешную реализацию проекта предусмотрен бонус, или бонусный фонд, который определяется на проект в целом. Для определения величины бонуса могут применяться различные методы (например, метод ключевых показателей результативности). Первоначально предварительная величина бонусного фонда закладывается на этапе планирования проекта. После завершения проекта величина бонусного фонда проходит окончательное согласование и подлежит распределению между участниками проекта. И именно на этапе распределения денежного фонда необходимо помнить о таких принципах системы оплаты труда, как прозрачность и справедливость.

На практике часто используется подход, когда коэффициенты участия сотрудников в проекте определяет менеджер проекта. Данный метод является наиболее подходящим в случае, когда должностные функции и обязанности участников проекта четко не очерчены и не закреплены. При этом определить вклад каждого участника по формальным признакам не представляется возможным и тогда менеджер проекта субъективно распределяет коэффициенты, основываясь на собственном восприятии вклада каждого участника в успех проекта.

Однако если роли, функции и зоны ответственности участников проекта заранее определены и зафиксированы, то субъективное определение вклада участника уже не является самым подходящим методом. Для таких проектов нужно использовать более формализованный подход. Например, установить коэффициенты участия в проекте в зависимости от значимости той или иной роли в проекте, а не индивидуальных усилий каждого сотрудника. Тогда данный подход, например, исключит ситуацию, когда коэффициент участия трудолюбивого Эксперта выше, чем, скажем, посредственного Ассистента руководителя проекта. Поскольку набор функциональных обязанностей и ответственность Ассистента руководителя в проекте больше, чем Эксперта, участвующего только на этапе осуществления экспертизы документации.

Но, обо всем по порядку. Основной подход, лежащий в основе рассмотрения данной статьи, заключается в распределении бонусного фонда в соответствии с заранее установленными коэффициентами участия в проекте, соотношенными с ролью по проекту.

Механизм применения метода состоит из трех этапов:

1. Определение коэффициентов участия для ролей в проекте
2. Определение плановой величины бонусного фонда; распределение планового бонусного фонда между участниками проектной группы
3. Коррекция величины бонусного фонда после реализации проекта; распределение фактического бонусного фонда между участниками проектной группы

Определение коэффициентов участия для ролей в проекте

На этапе планирования проекта определяются и утверждаются коэффициенты долевого участия в проекте для каждой роли и групп ролей. Для решения данной задачи формируется экспертная комиссия из числа руководящего состава и ключевых сотрудников организации. При наличии в организации регулярной проектной деятельности, коэффициенты долевого участия могут быть определены для каждого типового вида проекта.

Для ролей, представленных в проекте в единственном виде, устанавливаются индивидуальные коэффициенты участия, для ролей, предполагающих наличие нескольких сотрудников, участвующих в проекте — групповой коэффициент участия. Групповой

коэффициент может распределяться между участниками, входящими в одну ролевую группу пропорционально количеству участников, либо, в зависимости от типа проекта и необходимости, в установленной пропорции.

Таблица 1. Пример распределения коэффициентов долевого участия между участниками инвестиционного проекта

Наименование роли	Тип коэффициента участия	Ролевой коэффициент ($K_{рол}$)
Руководитель проекта	Индивидуальный	0,22
Отраслевой эксперт	Групповой	0,2
Специалист по инвестициям	Индивидуальный	0,08
Юрист	Групповой	0,15
PR-, GR-, IR-менеджеры	Групповой	0,15
Специалист по маркетингу	Групповой	0,15
Куратор проекта	Индивидуальный	0,05
Итого по проекту:		1,0

Определение плановой величины бонусного фонда; распределение планового бонусного фонда между участниками проектной группы

Данное мероприятие важно провести на стадии планирования проекта, поскольку с одной стороны, это позволит заложить планируемую величину расходов на персонал по проекту, а с другой стороны — будет мотивировать участников проекта на его успешное выполнение. Тогда еще до начала реализации проекта каждый сотрудник сможет ознакомиться с причитающимся ему вознаграждением за трудовые усилия по достижению целей проекта. Для наглядности и удобства можно создать для участников проекта «Бонусный калькулятор», который поможет рассчитать величину бонусной выплаты сотруднику при вводе исходных данных по проекту.

Поскольку порядок формирования бонусного фонда не входит в рассмотрение данной статьи, предположим, что величина бонусного фонда известна, тогда **размер плановой бонусной выплаты для i-й роли** ($B_{рол\ i}$) по проекту будет рассчитываться по формуле:

$$B_{рол\ i} = K_{рол\ i} * БП \quad (1),$$

где $K_{рол\ i}$ — значение ролевого коэффициента i-й роли в проекте;

БП — размер бонусного фонда, предназначенный для премирования участников проекта в случае успешной реализации проекта (выполнение заложенных нормативов);

Плановая бонусная выплата для сотрудников ($B_{сотруд\ j}$) будет определяться по формуле:

$$B_{сотруд\ j} = (K_{рол\ i} / m_i) * БП \quad (2),$$

где m_i — количество сотрудников, выполняющих в проекте i-ю роль (в случае равнозначного распределения группового коэффициента);

Так, например, если в проекте планируются привлечение 3 отраслевых экспертов, то при величине бонусного фонда 100 000 рублей и групповым ролевым коэффициентом участия 0,2 (см. Таблицу 1) бонусная выплата на одного отраслевого эксперта составит:

$$B_{\text{эксперт}} = (0,2/3) * 100\,000 = 6\,666,67 \text{ рублей}$$

Коррекция величины бонусного фонда после реализации проекта; распределение фактического бонусного фонда между участниками проектной группы

После завершения проекта величина планового бонусного фонда подлежит корректировке с учетом данных об успешности выполнения проекта. Так, величина бонусного фонда может оказаться меньше запланированной, в случае если фактические показатели результативности проекта не достигли уровня плановых показателей по проекту.

Установленный таким образом фактический бонусный фонд подлежит распределению. Распределение его происходит аналогично распределению планового бонусного фонда, но с учетом фактической продолжительности участия сотрудника в проекте.

Введение дополнительного коэффициента, характеризующего продолжительность участия сотрудника в проекте, связано с непостоянством состава участников проектной группы. При этом в течение реализации проекта ролевой состав участников, как правило, остается неизменным, а вот сотрудники могут по тем или иным причинам покинуть проект или переходить с исполнения одной роли на другую. Например, сотрудник мог начинать реализовывать проект в роли Ассистента руководителя проекта, а завершать его уже в качестве Руководителя проекта. Коэффициент продолжительности участия в проекте позволяет оценить вклад сотрудника в проекте на каждой из ролей в соответствии с продолжительностью его работы на этих ролях.

Внеся необходимые корректировки в формулу (2), получим формулу расчета **фактической бонусной выплаты для сотрудников с учетом продолжительности участия в проекте:**

$$B'_{\text{сотруд } j} = (K_{\text{роль } i} / m_i) * БП * (T_{\text{индив } i} / T_{\text{проект}}) \quad (3)$$

где $T_{\text{индив } i}$ — продолжительность участия сотрудника в рамках i -й роли (в месяцах, днях и т.д);

где $T_{\text{проект}}$ — фактическая продолжительность реализации проекта (в месяцах, днях и т.д);

Так, если по итогам расчетов после завершения проекта фактическая величина бонусного фонда уменьшилась со 100000 рублей до 90000 рублей, то выплаты отраслевому эксперту составят:

а) при полной занятости в проекте:

$$B'_{\text{эксперт}} = (0,2/3) * 90\,000 * 1,0 = 6\,000 \text{ рублей (на } 666,67 \text{ рублей меньше запланированного бонуса за счет снижения бонусного фонда)}$$

б) в случае, если сотрудник вошел в состав участников рабочей группы в середине реализации проекта:

$$B'_{\text{эксперт}} = (0,2/3) * 90\,000 * 0,5 = 3\,000 \text{ рублей (на } 3\,666,67 \text{ рублей меньше запланированного бонуса за счет снижения бонусного фонда и неполной продолжительности участия в проекте)}$$

Использование в формуле коэффициента продолжительности участия в проекте позволит реализовать принцип справедливости вознаграждения и избежать злоупотреблений в части изменения состава участников проекта при приближении срока завершения проекта и выплаты бонусного фонда.

Необходимо помнить, все изменения в составе участников должны быть формально зафиксированы (например, в Приказе об изменении состава участников рабочей группы).

Рассмотренный метод позволяет формализовать подход к распределению бонусного фонда проекта между участниками проектной группы, обеспечивая принципы справедливости и прозрачности оплаты труда.

Источник: <http://www.cfin.ru/>