

СИСТЕМА

мотивации менеджеров проектов и членов проектных групп

1. Общие положения

- 1.1 Положение об оплате труда сотрудников Группы Развития (далее по тексту – Положение) вводится с целью упорядочивания систему оплаты труда и повышения результативности деятельности сотрудников Группы.
- 1.2 Положение определяет механизм и порядок формирования оплаты труда сотрудников Группы.
- 1.3 Положение вступает в силу с момента, указанного в резолюции Генерального директора Компании и доводится до сведения сотрудников под роспись на основании приказа по Компании.
- 1.4 Положение является обязательным к выполнению для всех сотрудников Группы.

2. Определение терминов

Денежное вознаграждение (заработная плата) – любое вознаграждение в денежной форме, получаемое сотрудниками за свой труд в Компании;

Постоянная часть денежного вознаграждения (должностной (базовой) оклад, основная оплата труда) – гарантированная компенсация сотруднику за его труд в Компании, то есть вознаграждение за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами.

Переменная часть денежного вознаграждения является вознаграждением сотруднику за текущую результативность его труда и связано с экономической эффективностью деятельности компании, Группы, в котором работает сотрудник и с результативностью работы самого сотрудника.

3. Менеджеры Группы развития

3.1. Денежное вознаграждение (ДВ) менеджеров Группы Развития состоит из двух частей: постоянной части и переменной части. Постоянная часть (базовый оклад) определяется должностью сотрудника согласно следующей сетки должностных окладов:

- Ассистент менеджера, менеджер на испытательном сроке;
- Менеджер, специалист;
- Руководитель группы, эксперт;
- Руководитель департамента, ведущий эксперт.

Переменная часть денежного вознаграждения менеджеров состоит из оплаты участия в проектах Группы развития и дополнительного вознаграждения за успешность (эффективность) проекта при его реализации (внедрении).

Таким образом общее денежное вознаграждение сотрудника Группы развития состоит из следующих компонентов:

ДВ = Базовый оклад + Оплата участия в проектах + Дополнительное вознаграждение за успешный проект

3.2. Оплата участия в проектах

Оплата участия в проектах для сотрудников Группы развития, а также для иных участников проектов, определяется согласно следующей формуле:

$$ОУ_{pi} = \{ФЗП / \sum_{i=1}^n (К_{кв.i} * КУ_i * Ф_{вр.i} * Рез.i)\} * (К_{кв.i} * КУ_i * Ф_{вр.i} * Рез.i),$$

Где:

ОУ_{pi} - оплата участия в проекте **i**-того участника проекта;

Оплата участия в проекте производится, по возможности, ежемесячно, но только по завершению проекта или этапа проекта, на который был определен фонд заработной платы;

ФЗП - фонд заработной платы проекта (завершенного этапа проекта), подлежащий распределению между участниками проекта;

Фонд заработной платы определяется при утверждении бюджета проекта. Менеджер проекта, предлагая бюджет, должен указать и планируемый ФЗП всего проекта, а также ФЗП его отдельных этапов, если таковые предусмотрены концепцией и планом исполнения проекта. ФЗП есть та цена, за которую будет работать группа участников проекта. ФЗП, также как и весь бюджет проекта есть результат согласования между руководством компании и менеджером проекта.

ФЗП проекта (этапа проекта) выплачивается в том случае, если заказчик (приемщик проекта) принимает проект и утверждает его результативное завершение. ФЗП может уменьшаться на величину штрафных санкций в случае срыва сроков завершения проекта (Например: за каждый день просрочки завершения проекта происходит уменьшение ФЗП на 0,1%).

К_{кв.i} - коэффициент квалификационного уровня, **i**-того участника в момент открытия проекта;

Квалификационный уровень участников проекта определяется экспертным путем руководителем Группы развития по согласованию с Генеральным директором Компании.

Квалификационные уровни участников проектов:

- Специалист (**К_{кв.}** = 1);
- Ведущий специалист (**К_{кв.}** = 1,2);
- Эксперт (**К_{кв.}** = 1,5).

КУ_i - коэффициент участия в проекте, присваиваемый **i**-ому участнику на период, за который производится оплата;

Данный коэффициент определяется статусом участника проекта, его функциональной ролью в исполнении проекта:

- Исполнитель (КУ = 1);
- Ответственный исполнитель (КУ = 1,3);
- Менеджер проекта (КУ = 2).

Фвр_i - количество рабочего времени (дни или часы), отработанного **i**-м участником в период, за который производится оплата;

Количество дней, фактически отработанных участником проекта в период, за который производится расчет оплаты труда. Измеряется этот показатель в рабочих днях (в рабочих часах).

Рез._i - результативность деятельности **i**-того участника проекта в период, за который производится оплата;

Данный показатель определяется тем, насколько достигнут запланированный результат работы участника проекта. Это может быть срок исполнения проекта, этапа проекта или работы в рамках этапа проекта. Тогда $Рез. = (Плановая\ продолжительность / Фактическая\ продолжительность) * 100\%$. Это может быть фактическое качество работы по отношению к запланированному (определяется экспертным путем в процентах к плановому) и т.д. Формула результативность задается на этапе планирования работ по проекту для каждого участника проекта и для каждого этапа и работы в рамках проекта. Результативность может быть составной с разными весами двух или трех параметров.

По результативности вводятся граничные условия или минимально необходимая результативность. Если результативность участника проекта по завершении проекта или этапа проекта меньше 60%, тогда коэффициент Рез. = 0 и Оуп_i = 0, т.е. участник проекта допустивший такую низкую результативность не получает оплаты за участие в проекте и его выводят из проекта.

n = количество участников проекта, среди которых распределяется ФЗП.

3.3. Резервный фонд

При формировании ФЗП проекта менеджер проекта резервирует часть ФЗП (до 10%) в резервный фонд, который предназначен для внепланового материального стимулирования исполнителей или участников проекта в нестандартных ситуациях (например для стимулирования быстрее выполнения работ по проекту, при замене исполнителя или участника и в иных, непредвиденных случаях).

Резервный фонд прописывается в бюджете проекта отдельной строкой. Средства резервного фонда могут быть использованы по решению менеджера проекта и с последующим утверждением со стороны руководителя Группы развития.

Неиспользованный резервный фонд идет на увеличение ФЗП проекта (последнего его этапа).

3.4. Дополнительное вознаграждение за успех

В случае успешного (результативного) завершения проекта участники проекта имеют право на дополнительное премирование по итогам завершения проекта.

Для целей премирования участников за успешное завершение проектных работ формируется Премияльный фонд.

Источники формирования Премияльного фонда:

- *Экономический эффект* от внедрения проекта (результатов проекта) в деятельность Компании. В этом случае Премияльный фонд составляет от 10 до 20% от экономического эффекта (прибыли, дохода, экономии от результатов проекта) за период внедрения и опытной эксплуатации проекта (3-6 месяцев).
- *Планируемый бюджет проекта*, в том случае если проект неприбыльный и имеет косвенный экономический эффект, но имеет большое политическое, рекламное, технологическое или иное значение, которое сложно или невозможно рассчитать в экономическом (финансовом) смысле. В этом случае Премияльный фонд составляет от 10 до 25% от ФЗП проекта.

Распределение Премииального фонда

На дополнительное вознаграждение из Премииального фонда имеют право участники проекта (менеджеры проекта и ответственные исполнители проекта), которые во время исполнения работ по проекту показали общую результативность не менее 60%, не имели зафиксированных нарушений трудовой, технологической и исполнительской дисциплины.

Часть Премииального фонда (до 10%) распределяется менеджером проекта по своему усмотрению для поощрения особо отличившихся участников проекта.

Оставшаяся часть Премииального фонда (90%) распределяется среди участников проекта (включая и менеджера проекта) следующим образом:

Премииальное вознаграждение i -го члена (S_i) проектной группы определяется по следующей формуле:

$$S_i = \frac{P_i}{\text{SUM}(P_1 + P_2 + \dots + P_n)} * S$$

где,

P_i – суммарная денежное вознаграждение i -того участника за работу в проекте;

S - распределяемая часть Премииального фонда проекта

Основные параметры и типы проектов.

Каждый проект должен иметь конкретную цель и срок исполнения. Дополнительными характеристиками проекта могут быть: конкретные параметры, достигаемые при завершении проекта; бюджет проекта.

В зависимости от характеристик (сложности) проекты делятся на три типа.

Типы проектов.

(1) "Белый" 1. Цель 2. Срок	(2) "Желтый" 1. Цель 2. Срок 3. Параметры	(3) "Красный" 1. Цель 2. Срок 3. Параметры 4. Бюджет
--	---	---

Для реализации каждого проекта формируется *проектная группа* во главе с *менеджером проекта*.

Структура проектной группы.

<i>Менеджер проекта</i>	Сотрудник, входящий в Группу развития. Задачи: разработка проекта, координация исполнения, отчетность по проекту.
<i>Участники</i>	Сотрудники, входящие в Группу развития. Задачи: работа по исполнению и контролю внутренних этапов/частей проекта.
<i>Задействованные подразделения и сотрудники</i>	Непосредственное исполнение задач, необходимых для реализации проекта.