

Рекомендации по внедрению системы мотивации для Группы развития

1. Введение

Предлагаемая модель денежного вознаграждения основывается на следующих особенностях:

1. Данная модель предполагает высокую технологичность и стандартизированность проектной деятельности. Это означает, что любой проект инициируется и разрабатывается в соответствии с заранее определенными правилами и в соответствии с внутрифирменными стандартами.
2. Большое значение придается этапу планирования проекта, определению бюджета проекта. Модель предполагает большую работу и повышенную ответственность менеджера проекта по составлению плана проекта и четкому контролю за исполнением разработанного и утвержденного плана работы по проекту.
3. Главный смысл модели вознаграждения участников проекта - распределение заранее спланированного фонда заработной платы (ФЗП) между участниками в соответствии с квалификационным уровнем, статусом участника и долей участия в проекте (количеством отработанного времени в проекте), а также в соответствии с результативностью работы каждого участника.
4. Предлагаемая модель ориентируется на групповую работу над проектом и достаточную долю коллективной ответственности за результативность работы в проекте. ФЗП проекта (этапа проекта) заранее определен и не изменяется в ходе исполнения проекта, таким образом "пирог" (ограниченный ресурс денежного вознаграждения) делится на всех участников, если кому-то платится больше, то значит у кого-то оплата меньше. Данная особенность вынуждает менеджера проекта работать в условиях ограниченных ресурсов, а именно в условиях заранее определенного ФЗП, ограничение зарплатного ресурса вынуждает участников проекта экономить денежный ресурс (выполнять проект минимальным количеством участников, повышая собственную интенсивность и результативность работы), экономить временной ресурс (нельзя "растягивать" ФЗП на большой срок, так как относительное денежное вознаграждение падает при затягивании сроков исполнения проекта). Поэтому для успешного внедрения данной модели необходимо дать менеджеру проекта четкие правила и порядок планирования проекта и контроля за его исполнением.

2. Внедрение модели

Внедрение данной модели может вызывать сопротивление со стороны сотрудников Группы развития, т.к. их доход будет зависеть от участия в проектах и результативности собственной работы, что не всегда приветствуется работниками. Поэтому внедрение необходимо проводить в несколько этапов:

1. Необходимо назначить должностное лицо, ответственное за подготовку, внедрение и доработку новой системы денежного вознаграждения участников проектов;
2. Необходимо разработать и утвердить порядок и правила планирования проекта: правила и формы составления бюджета проекта, определения необходимого ФЗП, резервного фонда, премиального фонда, планируемая трудоемкость проекта и его этапов, необходимые сроки выполнения проекта и его этапов, необходимый количественный и качественный состав участников проекта, план-график проекта, параметры результативности работы участников, требуемые целевые параметры проекта (цель, параметры результата, чем заканчивается проект- форма технического задания на проект) и т.д.;
3. Разработать и утвердить положение о менеджере проекта, его права, обязанности, квалификационный уровень, зону ответственности;
4. Разработать и утвердить формы учета работы над проектом для участников проектной группы (участники, их квалификационный уровень, статус участия, содержание работы, планируемое и фактическое время работы над проектом, формула результативности);
5. Разработать и утвердить должностные оклады сотрудников Группы развития в соответствии с сеткой должностей, утвердить численное значение коэффициентов (коэффициент квалификационного уровня, коэффициент участия в проекте, повышающие коэффициенты по определению ФЗП в зависимости от приоритетности проектов - "белый", "желтый" и "красный");
6. Разработать правила и формы расчета денежного вознаграждения за участие в проекте и правила расчета дополнительного вознаграждения (правила образования и распределения премиального фонда);
7. В течении переходного периода (1-1,5 месяца) оформить и просчитать текущие и планируемые проекты по новым правилам и формам. Сравнить денежное вознаграждение в настоящий момент и то, которое получилось бы по новой модели. Внести дополнения и изменения в модель.

8. Четко определить: на кого из сотрудников Компании, занятых в работах по проектам, распространяется данная модель и в каком объеме;
9. Провести работу по информированию сотрудников Компании (в особенности среди потенциальных и актуальных участников проектов) о новой системе денежного вознаграждения за участие в проектах;
10. Определить и утвердить срок, с которого начнется использование новой системы мотивации.
11. Через 2-3 месяца после начала использования новой системы мотивации провести совещание по результатам использования новой системы мотивации, внести необходимые коррективы в модель денежного вознаграждения.