

## **Система мотивации участников проектов**

**Бегимбетова Г.Д.**

**Уральский государственный экономический университет,  
Екатеринбург, Россия**

### **Аннотация**

В статье рассматривается система мотивации как один из эффективных способов управления кадрами, занятых в проектах и программах. Изучены факторы, влияющие на систему мотивации в проектах. Рассматриваются виды и способы мотивации сотрудников в проектном менеджменте, а также дается практическое применение механизмов мотивации участников проекта.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** мотивация, материальное вознаграждение, поощрение, проект, проектная группа.

### **ВВЕДЕНИЕ**

Мотивация лежит в основе эффективного управления человеком. Зная и понимая, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, что лежит в основе его действий, можно попытаться создать систему форм и методов управления человеческими ресурсами. Но для этого надо знать, откуда происходят те или иные мотивы, каким образом их можно привести в действие, как мотивировать людей.

В экономической литературе мотивацию рассматривают как процесс побуждения работника и всех членов коллектива к интенсивной работе для удовлетворения своих потребностей и для достижения общих целей организации с затратой определенных усилий, добросовестности и упорства [3, с. 23]. Эти труды внесли свою лепту в теорию по стимулированию и мотивации, но как и зарубежные авторы дают только общее направление. В данной статье мы рассмотрим практические аспекты мотивации и ее применение для проектных групп.

Ни один участник проекта не будет работать эффективно, если он не мотивирован на это. Часто стимулы не совсем очевидны, хотя и играют достаточно важную роль.

Мотивация работы в проекте не отличается от мотивации текущей деятельности в компании. Основные особенности мотивации в проекте:

- различают мотивацию привлекаемых к исполнению конкретных поручений сотрудников и ключевых участников - руководителя проекта и членов команды, от которых зависит успех проекта в целом;
- мотивация осуществляется в течение всего его жизненного цикла;
- в целях снижения затрат и повышения отдачи работы применяют дифференцированные и индивидуальные подходы, комплексное использование мотивации.

Для формирования эффективной системы мотивации участников проекта необходимо учесть следующие этапы, которые представлены на рисунке 1.

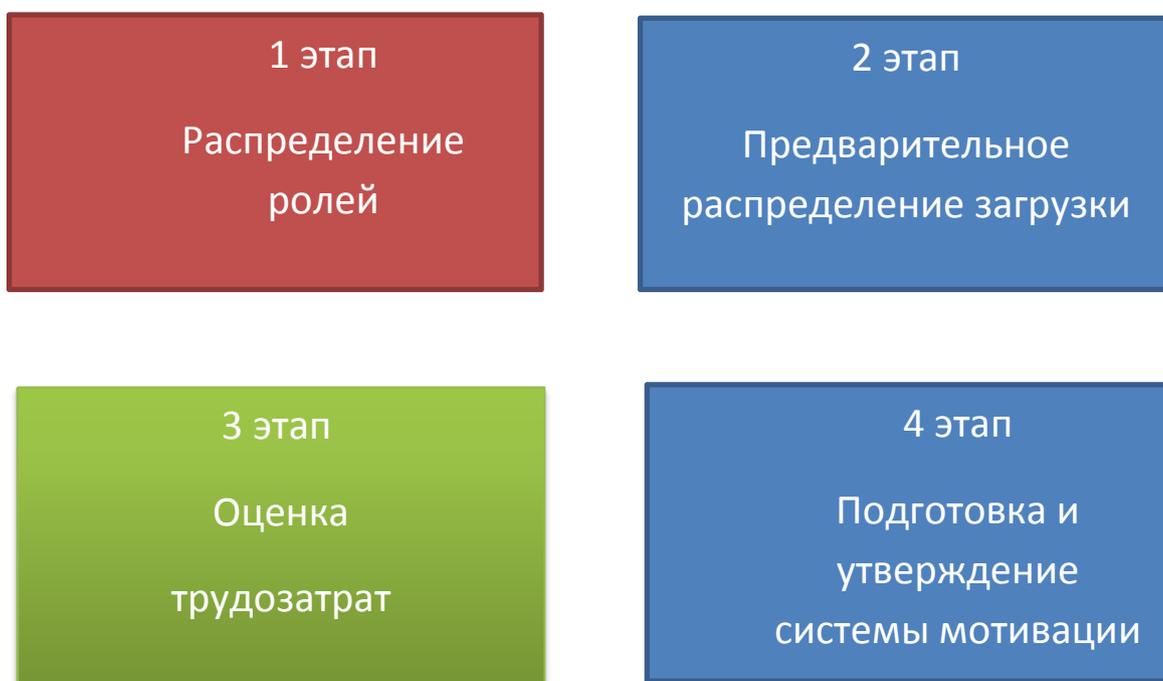


Рисунок 1 – Этапы формирования системы мотивации в проектах [8, с. 10]

На первом этапе нужно определить круг сотрудников, которые будут участвовать в системе мотивации. Для этого, исходя из графика работ

проекта, для каждой из работ назначается специалист соответствующей квалификации.

В системе мотивации предполагается участие тех сотрудников, чьё участие предполагается на протяжении всего срока реализации проекта, от начала и до его завершения.

Также, при необходимости, в программе могут участвовать работники, чьё участие важно для выполнения важных (ключевых) вех проекта, без выполнения которых невозможен переход к следующему этапу работ [2, с.78].

На втором этапе при планировании работ на проекте нужно будет сделать расчёт времени, которое потратит на их выполнение каждый из участников. Цифры примерные и обычно определяются экспертным путём. Можно предположить примерное количество процентов рабочего времени на участие в проекте.

На третьем этапе потребуется информация о средней заработной плате сотрудников, участвующих в проекте.

Эта информация нужна для того, чтобы можно было объективно оценить стоимость труда каждого из них. Мы предполагаем, что сотрудник, продолжая работать на предприятии при достигнутом уровне оплаты, фактически определяет справедливое вознаграждение за свою квалификацию и усилия.

Собственно, именно сейчас, просуммировав предполагаемую стоимость трудозатрат на проект, мы устанавливаем бюджет проекта по заработной плате. То есть компания оплатит это время сотрудникам при любом варианте событий, так как это их основной доход по месту работы.

В предлагаемом варианте системы мотивации дополнительно к фонду оплаты труда проекта необходимо определить мотивационный фонд. Предлагается установить его равным фонду оплаты, то есть каждый участник проектной команды на время работы проекта может рассчитывать на двойную оплату.

Именно на четвертом этапе производится «настройка» системы вознаграждений участников проекта. Для этого в систему вводятся следующие несколько правил:

- Вся сумма мотивационного фонда распределяется пропорционально в течение всего срока реализации проекта;
- Выплата каждой части предусмотренной суммы «привязывается» к выполнению важной вехи проекта (к фактической реализации какого-то из этапов);
- Устанавливается коэффициент трудового участия проектной группы по факту реализации каждого из этапов. Группа может повысить или понизить этот коэффициент, перераспределяя таким образом премию между участниками. Решение – за руководителем проекта;
- После успешной реализации проекта производится перерасчёт базовой части зарплаты (окладов или тарифов) для того, чтобы обеспечить их повышение на определённый процент.

Все эти этапы должны быть прописаны в положении о мотивации участников проекта или другом локальном акте об оплате труда [5, с. 116].

Участникам проекта по итогам достижения целей проекта может выплачиваться премия в зависимости от степени вовлеченности в проекте и оценки результативности участника проекта. При 100% вовлеченности работника в проект ему не выплачивается премия по текущей системе премирования, он участвует только в проектном премировании.

Проектное премирование осуществляется в три этапа:

- 1) Управляющий комитет определяет уровень сложности проекта, принимает итоговый результат проекта, согласовывает расчет экономических выгод по проекту, а также согласовывают коэффициенты результативности участников проекта;
- 2) Комиссия утверждает уровень сложности проекта, размер премиального фонда и индивидуальные коэффициенты результативности каждого участника проекта;

3) HR подразделение Компании администрирует выплату премий и издает приказ о премировании работников.

Премиальный фонд по проектам, создающим экономическую выгоду определяется с учетом уровня сложности проекта из расчета до 1% от суммы экономической выгоды, но не более 1-го годового должностного оклада участников проекта для проектов с длительностью до 1 года, а для проектов с длительностью более/менее года – из расчета не более суммы должностных окладов участников проекта за период проекта.

В таблице 1 приведен уровень сложности проекта, который определяется с учетом следующих понижающих факторов, но не ограничиваясь:

Таблица 1 – Уровень сложности проекта с указанием понижающих факторов, %

Понижающие факторы	Рекомендуемые проценты
Длительность проекта менее года	- 10%
Привлечение консультанта	- 20%
Проект не связан с внедрением новой методологии, продукта, производства, технологии, ноу-хау	- 15%
Только одно предприятие в периметре проекта	- 10%

Индивидуальный размер премии участника проекта рассчитывается с учетом коэффициента результативности участника проекта. Рекомендуемая шкала результативности приведена в таблице 2:

Таблица 2 – Шкала результативности, %

Коэффициент результативности (Кр)	% выполнения целей проекта
0,8 - 1,0	80 - 100%
0,5 – 0,7	51 - 79%
0	до 50%

Для работников руководящего уровня степень вовлечения в проект не может превышать 20% их рабочего времени. Выплата премий может производиться сразу после завершения проекта или по итогам использования результатов проекта сроком до 1 года по решению Комиссии.

Члены проектной команды премируются в рамках текущей системы премирования с учетом выполнения поставленных КПД/целей за отчетный период.

В дополнение к материальному вознаграждению, для поощрения участников проекта рекомендуется применять следующие виды нематериального вознаграждения:

- благодарственные письма от Председателя Правления Фонда/Председателя СД Компании/Председателя Правления Компании,
- памятные подарки,
- почетные звания, грамоты,
- участие в обучающих программах,
- карьерные продвижения и др.

Выбор того или иного механизма дополнительного поощрения определяется целым рядом причин. Если руководитель и команда участвуют в продаже проекта, и они оказывают прямое влияние на итоговую выручку, то премирование должно учитывать полученную прибыль.

Если же руководитель проекта отвечает за выполнение неприбыльного проекта, то премировать следует, исходя из экономии затрат. Премииальный фонд может формироваться как определенный процент от экономии затрат (разница между запланированными затратами и реально осуществленными) или от ФЗП в проектах развития. Величина премиального фонда (ПФ), формируемого из принципов экономии проекта, может рассчитываться так:

$$\text{ПФ} = (\text{СЗ} + \text{Р} + \text{УР} - \text{ФЗ}) \times (1 - 3 \times \text{К}_3) \quad (1)$$

где СЗ – смета затрат;

Р – резерв;

УР - управленческий резерв;

ФЗ - затраты, фактически понесенные на проект;

З - задержка сроков завершения проекта в периодах (например, в днях или неделях);

К<sub>з</sub> - доля, на которую уменьшается премиальный фонд за один период задержки (например, 0,1).

Основной принцип мотивации состоит в том, что поощрения или взыскания должны накладываться на сотрудника только за результаты работ, порученных непосредственно ему. Поэтому руководители проекта и лидеры должны премироваться за выполнение проекта в целом [9, с.47].

Предложенные механизмы мотивации требуют качественного планирования и учета всех затрат по проектам. С другой стороны, они стимулируют к более аккуратному использованию методов управления проектами. От точности планирования и учета зависит размер премий и мотивационные механизмы.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала нельзя. Осуществление мотивационных программ требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, гораздо выше. Достичь наибольшей отдачи можно только в случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и работник.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК
2. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст] – Москва : Мастерство, 2002. – 224 с.
3. Базарова, Т.Ю., Еремина, Б.Л. Управление персоналом [Текст] – Москва: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
4. Берешев, С.Х. Организация заработной платы и нормирования труда на предприятиях Республики Казахстан. [Текст] : вопросы и ответы / С. Х. Берешев. - Алматы : ЭКО, 2011. - 472 с.
5. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] - Москва: ЮРИСТЪ, 2008. – 280 с.
6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст] - М.: Лепина Бизнес Букс, 2013. - 120 с.
7. Кенжалина, Ж.Ш. Оплата труда на промышленных предприятиях [Текст] : учеб. пособие / Ж. Ш. Кенжалина. - Алматы : Экономика, 2002. - 165 с.
8. Проектирование системы мотивации в организации [Текст] / Ю.Г. Одегов // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2015. - № 1. - с. 16-25.
9. Samruk-Kazyna 2020 - [Text] // Astana: Management Journal, 2016. - 172 p.
10. АО «Самрук-Казына» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.sk.kz/aboutus/aboutcompany>

**Begimbetova G.D.**

## MOTIVATION SYSTEM OF PROJECTS' PARTICIPANTS

**Annotation.** The article describes the motivation system as one of the effective ways of human resources management engaged in projects and programs. The factors influencing the system of motivation in projects are studied. The article considers types and ways of motivating employees in project management, and provides practical motivation mechanisms for project participants.

**Keywords:** motivation, material incentive, incentive, project, project team.

### **Information about the authors**

Begimbetova Gulmira Dalabayevna (Russia, Yekaterinburg) – post-graduate of Corporate Economics and Business Management Dept Ural State University of Economics (62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St., Yekaterinburg, Russia, bgulmira37@mail.ru)