

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА
И КОНЦЕПЦИЯ ПОСТРОЕНИЯ ПРЕМИАЛЬНЫХ СИСТЕМ
СОТРУДНИКОВ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД**

Давыдовский Федор Николаевич

*доктор экономики (международная профессиональная степень ЮНЕСКО),
к.э.н., доцент, начальник научно – исследовательского отдела*

E-mail: Orion.6969@mail.ru

*АНО ВО «Северо-западный открытый технический университет»,
г. Санкт-Петербург*

Величко Елена Александровна

кандидат экономических наук, доцент, преподаватель

E-mail: Ideaelena@yandex.ru

*ФГБОУ ВО «Санкт – Петербургский государственный университет.
Колледж физической культуры и спорта, экономики и технологии»,
г. Санкт-Петербург*

В статье обосновывается необходимость разработки системы премирования и материального стимулирования участников проектных команд на основе оценки результатов труда по ключевым показателям эффективности. Рассмотренная в статье концепция построения премиальных систем, основанная на использовании фонда материального вознаграждения участников проектных команд, позволяет обеспечить объективность, четкость и эффективность мотивации сотрудников, установить четкую зависимость оплаты труда от достигнутых ими результатов. Авторская концепция построения премиальных систем направлена на создание эффективного мотивационного механизма сотрудников предприятий, организованных по проектному типу. Результаты изложенной концепции были апробированы авторами на практике, ряд ее положений были доведены до уровня конкретных методических рекомендаций и алгоритмов.

Ключевые слова: проектные команды, премиальные системы, фонды экономического стимулирования, ключевые показатели эффективности труда, мотивация, материальное вознаграждение, оценка результативности сотрудника.

Одним из наиболее сложных и интересных вопросов современной теории и практики экономики труда является проблема мотивации и стимулирования персонала проектных команд, их заинтересованность в результатах собственной деятельности. Качество управления подобными командами, по нашему мнению, не в последнюю очередь, зависит от эффективности реализации гибких форм и методов мотивации и материального

стимулирования, к каковым следует отнести, прежде всего, премиальные системы, основанные на оценке результативности сотрудников по методике ключевых показателей. Также необходимо подчеркнуть, что многими исследователями в настоящее время значительное внимание уделяется проблеме оценки результативности труда руководителей, менеджеров, различных специалистов и служащих при выполнении ими определенных заранее заданных критериев и принципов. Наиболее яркими представителями данного направления являются такие широко известные исследователи как Ветлужских Е.Н. [2; 3; 4], Р. Каплан и Д. Нортон [8], Сосновыи А.П. [10], Литягин А.А. [9], Чеменков В.П. [11]. Некоторые из наиболее интересных и сложных проблем в рамках данной концепции также явились предметом авторских исследований, что нашло свое отражение в соответствующих публикациях [1; 5; 6; 7].

Процесс мотивации и материального стимулирования участников проектных команд имеет ряд отличительных, характерных только для них, свойств. Главное требование к организации системы премирования в данном случае является четкая адресность мотивирующих воздействий, прозрачность поощрений и наказаний, выполнимость необходимых норм и требований к премиальным показателям, мобилизационные свойства личности, учет которых необходим в условиях повышенных требований к качеству результата и скорости его достижения. Это, в свою очередь, определяет набор необходимых требований к свойствам премиальных систем проектных команд. К их числу, по нашему мнению, следует отнести:

1. Премиальная система должна в полной мере обеспечивать получение фиксированного результата в заданный срок при достаточно высоком уровне качества;
2. Премиальная система всегда должна учитывать разную степень вовлеченности сотрудников в проектную деятельность, их индивидуальные качества, опыт и уровень профессиональной подготовки;
3. Премиальная система всегда должна носить всеохватывающий характер, проявляющийся в том, что все сотрудники, даже не вовлеченные полностью в проект, вне зависимости от их должности или статуса в организации, должны быть также мотивированы на достижение проектных целей, как и прямые участники проектных команд.

Выполнение всех этих требований в условиях проектных команд позволили на практике сформироваться двум, в некоторой степени альтернативным, формам организации премиальных систем. Данные системы можно классифицировать следующим образом.

1. Системы премирования на базе учета рабочего времени.
2. Системы премирования на базе выполнения ключевых показателей эффективности труда.

Системы премирования на базе учета рабочего времени получили наибольшее распространение на предприятиях, организованных по проектному типу. Во-первых, для них характерна проектно-ориентированная система учета

результатов, основанная, в свою очередь, на учете рабочего времени всех участников. Во-вторых, продуктом и результатом труда таких предприятий является, как правило, интеллектуальный продукт. Однако выделить индивидуальный результат каждого участника при таком способе «котлового» учета сложно. Поэтому индивидуальный вклад каждого участника проекта, как правило, определяется либо на основании табельного времени сотрудника при реализации проекта, либо на основании учета трудоемкости выполняемых работ в рамках различных операций. Как правило, помимо отработанного времени в проекте, применяется обобщенный показатель эффективности участника проекта, в зависимости от степени сложности реализации проекта и величины проектного бюджета. Однако применимость обобщенного показателя эффективности участника проекта ограничивается менеджерами и руководителями проектных групп, между тем, как в составе проектных групп могут участвовать и специалисты достаточно узкого профиля, не несущих полной ответственности за бюджет или же за конечный результат в целом. Не меньшую сложность представляет и процесс организации табельного учета участников проекта, поскольку они, в таком случае, помимо работ над проектом, еще и работают над конкретными задачами в рамках своих прямых функциональных обязанностей в своих структурных подразделениях. Серьезные затруднения могут также возникать и с нормативной базой учета трудозатрат на выполнение конкретных проектных операций в тех или иных областях деятельности (маркетинг, производство, технический контроль, поставки, комплектация заказов и т.п.).

Размер премии каждого сотрудника в данном случае определяется следующим образом:

$$П = Т_{пр.} * К_{вб}$$

где:

П – индивидуальная премия участника проекта за отчетный период (мес.);

Т_{пр.} – суммарная трудоемкость разработки и реализации проекта (н*часы);

К_{вб} – коэффициент выполнения бюджета проекта за отчетный месяц, %

Таким образом, формирование фонда материального вознаграждения (ФМВ) должно зависеть от четкого ежемесячного плана реализации проекта в разрезе стадий его выполнения, работ, распределенных ежемесячно по участникам проекта с разбивкой по нормативной трудоемкости выполнения операций.

Расходы на суммарный ФМВ учитываются нормативом его образования пропорционально степени выполнения (невыполнения) проектного бюджета. Источником образования ФМВ служит достигнутый финансовый результат, который имеет выражение либо в прибыли от реализации проекта, либо в реализованной продукции, либо в экономическом эффекте работы всей организации. На наш взгляд, учет результата выполнения показателей реализации товарной продукции или организационной рентабельности может встретить серьезные трудности применительно к условиям деятельности

проектных команд. В таком случае велика вероятность формализации таких показателей и падение материальной заинтересованности участников проектных команд в конечном результате своего труда. Данное обстоятельство может иметь негативные последствия для итогов реализации проекта. Участники проектных команд могут полагать, что свою часть премии они получают всегда, вне зависимости от конечного результата. Поэтому целесообразным представляется использовать в качестве источника образования ФМВ показатель прибыли от реализации проекта в качестве унифицированного измерителя его результата.

Здесь надо учитывать, что прибыль от реализации проекта должна всегда четко отражаться в системе учета как выделенный показатель и рассчитываться оперативно и точно в срок. При этом также необходимо понимать, что выполнение проектного плана и плана поступления денежных средств на счет не имеют четкой привязки друг к другу, поэтому расчет прибыли должен вестись дифференцированно и увязываться с этапами выполнения проекта, поскольку премия в условиях организации системы проектного премирования по первому типу формируется ежемесячно.

Основным методом распределения полученной прибыли от реализации проекта является ее перераспределение пропорционально установленным нормативам фондообразования предприятия. Расчет данных нормативов может осуществляться с учетом достижения необходимого уровня покрытия потребностей в воспроизводстве основных и оборотных фондов. Фонды предприятия в данном случае играют роль источника развития хозяйственного механизма в целом. Классификация фондов может быть успешно применена и к условиям распределения прибыли проектных команд. Среди воспроизводственных фондов следует выделить:

1. Фонд потребления - часть финансовых ресурсов предприятия, образованная за счет чистой прибыли, которая предусматривает покрытие следующих расходов предприятия:

- выплата премий и оказание единовременной помощи персоналу,
- дотации на питание,
- медицинское и культурное обслуживание персонала,
- капитальный ремонт объектов социальной сферы и пр.

За счет фондов потребления оплачиваются:

- доходы (дивиденды, проценты) по акциям акционерам организации;
- дополнительно предоставленные по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством) отпуска работникам, в том числе женщинам, воспитывающим детей;
- стипендии студентам и учащимся, направленным организациями на обучение в высшие и средние специальные учебные заведения;
- путевки работникам и их детям на лечение, отдых, экскурсии и путешествия;
- материальная помощь;

- расходы по оплате услуг поликлиникам по договорам, заключенным с органами здравоохранения на предоставление своим работникам медицинской помощи, по содержанию детей в дошкольных учебных учреждениях;
- другие льготы (оплата абонементов в группы здоровья, занятий в секциях, клубах, подписки на газеты и журналы, протезирования и т. п.).

2. Фонд накопления - это часть дохода, используемая для прироста производственных основных фондов и непроизводственных основных фондов, а также оборотных средств и резервов. Накопление - источник и неременное условие расширенного воспроизводства.

Фонд накопления обеспечивает финансирование:

- инвестиционных проектов,
- капитальных вложений,
- систем безопасности,
- научных разработок,
- основных средств,
- финансовых вложений,
- выплат по долгосрочным кредитам и займам.

3. Фонд социальной сферы может использоваться, например, на коллективные нужды (проведение оздоровительных и культурно-массовых мероприятий, праздников и корпоративов).

4. Фонд материального вознаграждения – сумма денежных средств, обеспечивающая материальное стимулирование участников проектных команд в соответствии с системой премирования по соответствующим показателям эффективности труда.

Процесс фондообразования выглядит следующим образом (схема 1):

Чистый доход от реализации проекта предприятия	=	Доход от реализации проекта	-	Расходы от реализации проекта
--	---	-----------------------------	---	-------------------------------

Чистый доход от реализации проекта предприятия	=	Фонд накопления (70 %)	+	Фонд потребления (15 %)	+	Фонд соц.сферы (5 %)	+	ФМВ (10 %)
--	---	------------------------	---	-------------------------	---	----------------------	---	------------

С х е м а 1 - Порядок распределения чистого дохода предприятия от реализации проекта

В соответствии с приведенной схемой, на первом этапе устанавливаются нормативные значения распределения полученного дохода от реализации проекта. При этом, часть полученного дохода отчисляется в централизованные фонды предприятия (90%), другая идет на пополнение фонда материального вознаграждения участников проекта (10%).

На втором этапе происходит распределение ФМВ проектной команды. Особую сложность на данном этапе представляет собой справедливое распределение фонда материального вознаграждения пропорционально трудовому вкладу каждого сотрудника в конечные результаты труда всей проектной команды. Такое распределение необходимо производить тремя возможными способами:

1. Способ, основанный на пропорциональном распределении ФМВ, основанный на учете отработанного времени каждым участником проекта, а также трудоемкости выполненных им работ по реализации конкретного проекта.
2. Способ распределения ФМВ, основанный на оценке уровня выполнения (невыполнения) одного или нескольких ключевых показателей эффективности проекта – затрат на проект, процента выполнения проектного бюджета, процента полученной прибыли от реализации проекта (таблица 1).
3. Способ распределения ФМВ, основанный на индивидуальной оценке результативности участников проектных команд посредством выполнения (невыполнения) индивидуальных ключевых показателей эффективности труда.

В последнем случае оценка результативности сотрудников должна проводиться по следующим группам специалистов, определенных по принципу однородности решаемых задач:

- менеджеры и руководители проекта;
- специалисты – исполнители в проектной группе;
- специалисты, привлекаемые к участию в проекте для решения экспертных и разовых задач;
- функциональные руководители, непосредственно не участвующие в реализации проекта, но решающие вопросы по обеспечению проекта необходимыми трудовыми и материальными ресурсами.

В таблице 2 представлены возможные варианты показателей стимулирования участников проектных команд в соответствии с выделенными группами специалистов. Степень выполнения (невыполнения) данных показателей, в свою очередь, определяется на основании критериев оценки результативности каждого из участников проектной команды с использованием балльно – факторного метода, заключающегося, в свою очередь, в балльной оценке уровня выполнения того или иного показателя по заранее заданным критериям.

Решение этой задачи тесно связано с разработкой возможных способов интерпретации результата сотрудника, учитывающих так называемые шкалы соотношений уровня премирования в соответствии с набранными баллами по результатам оценки. Далее формируется проект начисления премии по результатам участников проектной команды, при этом источником ее образования является полученный чистый доход от реализации проекта.

Т а б л и ц а 1

**Сравнительная характеристика методов расчета показателей
эффективности проекта**

Ключевые показатели эффективности проекта	Критерии начисления премии по показателю	Экономические цели проектной команды	Метод расчета
Затраты на проект	Не превышение сметы расходов на подготовку и реализацию проекта	Экономия затрат, связанных с использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов	Фонд определяется как сумма повременных ставок участвующих в проекте сотрудников. На основе оценки показателя эффективности всем участникам начисляется премия по каждому из проектов, размер которой отражает индивидуальный вклад в его выполнение. Возможно наличие резервного фонда, распределяемого в случае успешной реализации проекта.
Экономия бюджета проекта	Не превышение проектного бюджета	Эффективность бюджетных расходов	Премияльный фонд проекта формируется исходя из достигнутой экономии бюджетных расходов по проекту
Процент от дохода проекта	Обеспечение нормативного дохода проекта	Эффективная доходность проекта	Норматив дохода

Т а б л и ц а 2

Оценочные показатели эффективности труда участников проектных команд

Группы оценочных показателей	Варианты показателей	Критерии оценки эффективности труда	Количество набранных баллов
Показатели стимулирования менеджеров проектов	1. Обеспечение нормативной прибыли проекта ($\Pi_p = 15\%$) 2. Качественное и своевременное закрытие проектных этапов 3. Отсутствие претензий со стороны сторонних заказчиков 4. Точное выполнение плана поступления денежных средств от реализации проекта	Процент выполненных задач проектной командой	0 - 20
Показатели стимулирования привлекаемых специалистов, не	1. Качественное и своевременное выполнения заданий, консультаций, заключений и экспертиз по	1. Выполнено 2. Выполнено, но с замечаниями 3. Полностью не	16 – 20 11 – 15 0 - 10

включенных в проект (например, привлекаемые эксперты, сотрудники обслуживающих подразделений)	вопросам реализации проекта. 2. Исполнительская дисциплина.	выполнено	
Показатели стимулирования рядовых участников проекта	1. Качественное и своевременное закрытие проектных этапов 2. Отсутствие претензий со стороны сторонних заказчиков 3. Отсутствие претензий со стороны менеджера проекта к исполнительской и трудовой дисциплине	1. Выполнено 2. Выполнено, но с замечаниями 3. Полностью не выполнено	16 – 20 11 – 15 0 - 10
Показатели стимулирования функциональных руководителей	1. Соблюдение обязательств по делегированию сотрудников для реализации целей проектных групп 2. Отсутствие претензий со стороны менеджеров проекта к качеству труда и исполнительности делегированных руководителем сотрудников для участия в проекте.	1. Выполнено 2. Не выполнено	11 – 15 0 - 10

Расчет размера индивидуальной премии осуществляется с учетом количества набранных сотрудником баллов и установленных нормативов доходности реализуемого проекта. Распределение премии производится пропорционально вкладу каждого сотрудника в конечные итоги реализации этапов, что демонстрируется следующим примером.

Пример распределения премиального фонда

1. Полученный чистый доход от закрытия этапа проекта может составить, например, 1000000 руб., что составило 105% выполнения данного показателя за период.
2. Тогда ФМВ по нормативу от чистого дохода проекта составит:
1млн. руб. * 0,1 = 100000 руб.
3. Примерная таблица расчета премии участников проекта

Изложенный метод реализации мотивации и материального стимулирования на основе выполнения сотрудниками ключевых показателей эффективности труда, позволяет, во-первых, использовать метод образования

фонда материального вознаграждения участников проектных команд для обеспечения роста их материальной заинтересованности в конечных результатах проектной команды. Во-вторых, использовать различные формы оценки эффективности труда для реализации принципа премирования за результат. В-третьих, обеспечить простоту, четкость и эффективность системы премирования участников проектных команд, а также должностных лиц, непосредственно в них не участвующих, но заинтересованных в конечном результате. В-четвертых, максимально учесть индивидуальные качества, опыт и уровень профессиональной подготовки сотрудников, привлеченных для реализации проекта.

Т а б л и ц а 3

Пример расчета премии участников проекта по ключевым показателям эффективности труда

Проектная должность	Нормативная балльная оценка сотрудника	Фактическая балльная оценка сотрудника	Базовый % вклада	Фактический % вклада	Расчет премии	Расчет премии с учетом выполнения плана по доходу
Менеджер проекта	60	55	50	45	45000	47250
Инженер - конструктор	50	55	40	45	45000	47250
Специалист	40	40	10	10	10000	10500

Влияние всех вышеперечисленных факторов определяет значимость, актуальность, эффективность и важность решаемых проблем, связанных с повышением результативности проектных команд и производительностью труда конкретных сотрудников.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Величко Е.А. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ НОРМАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ [Текст] // СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ РОССИИ В НОВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ: СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ. /

- Под общ. ред. В.В. Тумалева. СПб: Издательство Политехнического ун-та, 2008. С. 213 – 217.
2. Ветлужских Е. Н. МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА. ИНСТРУМЕНТЫ. МЕТОДИКИ. ПРАКТИКА [ТЕКСТ] – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2013. 152с.
 3. Ветлужских Е. Н. СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. КАК РАЗРАБОТАТЬ ЦЕЛИ И КРІ [ТЕКСТ] – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2013. 224 с.
 4. Ветлужских Е. Н. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД И КРІ. ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ [ТЕКСТ] – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2008. 208 с.
 5. Давыдовский Ф.Н. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ЗАВОДСКИХ ЛАБОРАТОРИЙ ПО КЛЮЧЕВЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 5. URL: [HTTP://WWW.AUDITFIN.COM/FIN/2014/5/FIN_2014_V_13_06.PDF](http://www.auditfin.com/fin/2014/5/fin_2014_V_13_06.pdf). (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 28.07.2015).
 6. Давыдовский Ф.Н. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА И ПРОБЛЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ, УЧАСТВУЮЩИХ В РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] // ВОПРОСЫ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. 2014. № 2 (16). URL: [HTTP://WWW.CREATIVECONOMY.RU/ARTICLES/32519/](http://www.creativeconomy.ru/articles/32519/). (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 28.07.2015).
 7. Давыдовский Ф.Н. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА: ПРОБЛЕМЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ И НОРМИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ [ТЕКСТ] - СПб: Издательство НОУ ВПО Институт бизнеса и права, 2013. 225 с.
 8. Каплан Р., Нортон Д. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ [ТЕКСТ] – М.: Издательство: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
 9. Литягин А.А. ОПТИМИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ПЕРСОНАЛА. СОВЕТЫ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] // «БИЗНЕС БЕЗ ПРОБЛЕМ — ПЕРСОНАЛ». ФЕВРАЛЬ 2002 Г. URL: [HTTPS://LITYAGIN.RU/?P=514](https://lityagin.ru/?p=514). (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ: 28.07.2015).
 10. Сосновыи А.П., Гун А.С. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ [ТЕКСТ] // СПРАВОЧНИК ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ. №5, 2009. С. 78-83.
 11. Чемяков В.П. ГРЕЙДИНГ. ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ [ТЕКСТ] - М.: Издательство «Вершина», 2007. 208 с.

KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE LABOUR AND THE CONCEPT OF BUILDING A PREMIUM STAFF PROJECT TEAMS

Davydovskii F.N.

Doctor of Economics

(International professional UNESCO degree),

Ph. D., associate Professor, head of scientific research Department

E-mail: Orion.6969@mail.ru

Independent noncommercial organization

"Northwest outdoor technical University",

St. Petersburg

Velichko E. A.

Ph. D., associate Professor, lecturer

E-mail: Ideaelena@yandex.ru

*Federal state budgetary educational institution
"St. Petersburg state University.
College of physical culture and sport, Economics and technologies",
St. Petersburg*

The article substantiates the necessity of developing a system of bonuses and incentives of members of project teams based on the evaluation results on key performance indicators. Discussed in the article the concept of building a premium based on the use of the Fund of remuneration of members of project teams ensures objectivity, clarity and effectiveness of employee motivation, to establish a clear dependence of wages on the results achieved. The author's concept of the structure of incentive systems aimed at creating effective incentive mechanism for employees of enterprises, organized by project type. The results presented concepts have been tested in practice, a number of its provisions were brought to the level of specific guidelines and algorithms

Keywords: project teams, award systems, foundations of economic incentives, key performance indicators of the labor, motivation, financial reward, performance evaluation of the employee