|  |  |
| --- | --- |
|  | **УТВЕРЖДАЮ**ДиректорООО «XXX»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / ФИО /«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2015г. |

Положение о мотивации менеджеров проектов

# Информация о документе

|  |  |
| --- | --- |
| **Название документа** | Положение о мотивации менеджеров проектов |
| **Название файла документа** | положение о мотивации менеджеров проектов |
| **Версия документа** | 1.0 |
| **Утвержден** |  |
| **Статус документа** | 🞎 Проект | 🗹 Действующий | 🞎 Временный | 🞎 Отменен |
| **Уровень секретности** | 🗹 Общедоступно | 🞎 Конфиденциально | 🞎 Строго конфиденциально | 🞎 Секретно |
| **Подразделение** | Управления проектами |
| **Ответственный исполнитель** | ФИО |

# История изменений документа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Версия | Дата | Изменения | Автор |
| 1.0 | 24.11.2015 | Первая редакция документа | ФИО |
|  |  |  |  |

# Оглавление

[Информация о документе 2](#_Toc322017215)

[История изменений документа 3](#_Toc322017216)

[Оглавление 4](#_Toc322017217)

[Глоссарий 5](#_Toc322017218)

[1. Общие положения 5](#_Toc322017219)

[2. Премиальный фонд менеджера проектов 5](#_Toc322017220)

[2.1. Общий премиальный фонд 5](#_Toc322017221)

[2.2. Месячная премия 6](#_Toc322017222)

[2.3. Квартальная премия 6](#_Toc322017223)

[2.4. Годовая премия 6](#_Toc322017224)

[2.5. Премия за особые достижения 6](#_Toc322017225)

[3. Расчет премий 6](#_Toc322017226)

[3.1. Расчет месячной премии 6](#_Toc322017227)

[3.1.1. Расчет коэффициента соблюдения трудового распорядка и дисциплины 7](#_Toc322017228)

[3.1.2. Расчет коэффициента соблюдения сроков предоставления еженедельного отчета 7](#_Toc322017229)

[3.1.3. Расчет коэффициента соблюдения требований КСУП 7](#_Toc322017230)

[3.2. Расчет квартальной премии 8](#_Toc322017231)

[3.2.1. Расчет коэффициента соблюдения сроков этапов проекта 8](#_Toc322017232)

[3.2.2. Расчет коэффициента удовлетворенности заказчика проекта 8](#_Toc322017233)

[3.3. Расчет годовой премии 9](#_Toc322017234)

[3.3.1. Расчет коэффициента соблюдения сроков проекта 9](#_Toc322017235)

[3.3.2. Расчет коэффициента соблюдения затрат проекта 9](#_Toc322017236)

[3.3.3. Расчет коэффициента удовлетворенности заказчика проекта 10](#_Toc322017237)

[3.3.4. Расчет коэффициента результатов оценки методом 360 10](#_Toc322017238)

[3.4. Расчет премии за особые достижения 10](#_Toc322017239)

[4. Периодичность выплаты премий 10](#_Toc322017240)

[4.1. Периодичность выплаты месячной премии 10](#_Toc322017241)

[4.2. периодичность выплаты квартальной премии 10](#_Toc322017242)

[4.3. периодичность выплаты годовой премии 11](#_Toc322017243)

[4.4. периодичность выплаты премии за особые достижения 11](#_Toc322017244)

[5. Порядок расчета и выплаты премий 11](#_Toc322017245)

[5.1. Порядок взаимодействия 11](#_Toc322017246)

[5.2. Порядок расчета и выплаты месячной премии 11](#_Toc322017247)

[5.3. Порядок расчета и выплаты квартальной премии 11](#_Toc322017248)

[5.4. Порядок расчета и выплаты годовой премии 12](#_Toc322017249)

[5.5. Порядок расчета и выплаты премии за особые достижения 12](#_Toc322017250)

[6. Заключительные положения 12](#_Toc322017251)

# Глоссарий

**Компания** – ООО «XXX».

**КСУП** – корпоративная система управления проектами.

# Общие положения

Настоящий документ – «Положение о мотивации менеджеров проектов» (далее Положение) является локальным нормативным актом Компании и вступает в силу с момента его подписания директором Компании.

Целью настоящего Положения является определение порядка расчета и выплаты Менеджерам проектов месячной, квартальной, годовой премии, а также премии за особые достижения в зависимости от успешности реализации проектов.

Действие настоящего Положения распространяется на Менеджеров проектов Компании, успешно прошедших испытательный срок.

Премия Менеджера проекта по итогам месяца, квартала, года, а также за особые достижения является дополнительным вознаграждением, выплачиваемым в случаях и порядке, установленном настоящим Положением.

В рамках настоящего Положения превышение фактических сроков реализации этапов проекта, или проекта в целом, над базовыми сроками на 10% или менее, не рассматривается руководством Компании, как критичное превышение сроков, если только факт превышения не повлек за собой материальных или репутационных потерь Компании.

В рамках настоящего Положения превышение фактических затрат проекта, над базовыми затратами на 15% или менее, не рассматривается руководством Компании, как критичное превышение затрат, если при этом были достигнуты все цели проекта, а качество результатов проекта полностью соответствует требуемым.

# Премиальный фонд менеджера проектов

## Общий премиальный фонд

Общий премиальный фонд Менеджера проекта формируется из премий, выплачиваемых по итогам месяца, квартала, года, а также премии за личный вклад и особые достижения:

$ПФ=\left(12×П\_{М}\right)+(4×П\_{К})+П\_{Г}+П\_{Д}$, где

 *ПФ* – общий премиальный фонд менеджера проекта, руб.;

*ПМ* – премия менеджера проекта, выплачиваемая по итогам месяца, руб.;

*ПК* – премия менеджера проекта, выплачиваемая по итогам квартала, руб.;

*ПГ* – премия менеджера проекта, выплачиваемая по итогам года, руб.;

*ПД* – премия менеджера проекта, выплачиваемая за особые достижения, руб.

## Месячная премия

Максимальный размер месячной премии Менеджера проекта определяется Директором по управлению проектами.

## Квартальная премия

Максимальный размер квартальной премии Менеджера проекта составляет:

$П\_{К}=\frac{1}{2}×О\_{М}$, где

 *ПК* – премия Менеджера проекта, выплачиваемая по итогам квартала, руб.;

*ОМ* – месячный оклад Менеджера проекта в соответствии со штатным расписанием, руб.

## Годовая премия

Максимальный размер годовой премии Менеджера проекта составляет:

$П\_{Г}=О\_{М}$, где

 *ПГ* – премия Менеджера проекта, выплачиваемая по итогам года, руб.;

*ОМ* – месячный оклад Менеджера проекта в соответствии со штатным расписанием, руб.

## Премия за особые достижения

Максимальный размер премии Менеджера проекта за особые достижения определяет Директор Компании.

# Расчет премий

## Расчет месячной премии

Месячная премия Менеджера проекта подлежит корректировке по итогам месяца и зависит от соблюдения Менеджером проекта трудового распорядка и дисциплины, а также соблюдения командой проекта требований КСУП.

$П\_{М}=П\_{М}×(К\_{Т}+К\_{О}+К\_{КСУП})$, где

*ПМ* – премия менеджера проекта, выплачиваемая по итогам месяца, руб.;

*КТ* – коэффициент соблюдения трудового распорядка и дисциплины;

*КО* – коэффициент соблюдения сроков предоставления еженедельного отчета;

*ККСУП* – коэффициент соблюдения требований корпоративной системы управления проектами.

Решение о корректировке месячной премии Менеджера проекта принимает Директор по управлению проектами по представлению Руководителя Проектного офиса.

Директор по управлению проектами имеет право полностью лишить Менеджера проекта месячной премии в следующих случаях:

* грубое нарушение Менеджером проекта трудового распорядка и дисциплины;
* не предоставление Менеджером проекта еженедельного отчета по неуважительной причине*.*

### Расчет коэффициента соблюдения трудового распорядка и дисциплины

Вес коэффициента соблюдения сроков трудового распорядка и дисциплины – *0,3*.

Соблюдение Менеджером проекта трудового распорядка и дисциплины контролирует и оценивает Директор по управлению проектами. Оценка производится экспертным способом, коэффициент может принимать значения от 0 до 1:

$$К\_{Т}=(0…1)×0,3.$$

### Расчет коэффициента соблюдения сроков предоставления еженедельного отчета

Вес коэффициента соблюдения сроков предоставления еженедельного отчета – *0,2*.

Соблюдение сроков предоставления Менеджером проекта еженедельного отчета, контролирует и оценивает Директор по управлению проектами. Оценка производится следующим образом:

$К\_{О}=\left(1-\left(0,25×N\right)\right)×0,2$, где

*КО* – коэффициент соблюдения сроков предоставления еженедельного отчета;

*N* – количество фактов нарушения сроков предоставления еженедельного отчета в отчетном месяце, (0|1|2|3|4).

### Расчет коэффициента соблюдения требований КСУП

Вес коэффициента соблюдения корпоративных стандартов управления проектами – *0,5*.

Соблюдение командой проекта корпоративных стандартов управления проектами в процессе реализации проекта контролирует и оценивает Руководитель Проектного офиса. Оценка производится на основании опросных листов, заполняемых Администратором проекта и владельцами ресурсов Компании:

$$К\_{КСУП}=К\_{П}×К\_{Д}×0,5.$$

*КП* - коэффициент качества плана работ проекта. При полном соответствии плана работ проекта требованиям корпоративной системы управления проектами коэффициент принимает значение 1, за каждое отклонение коэффициент уменьшается на 0,05. Минимальное значение – *0,7*.

*КД* - коэффициент полноты документации по проекту. При полном соответствии документации по проектам требованиям корпоративной системы управления проектами коэффициент принимает значение 1, за каждое отклонение коэффициент уменьшается на 0,05. Минимальное значение – *0,7*.

## Расчет квартальной премии

Квартальная премия Менеджера проекта подлежит корректировке по итогам квартала и зависит от успешности реализации этапов проектов в отчетном периоде, а именно:

* соблюдения сроков реализации этапов проектов;
* удовлетворенности Заказчика качеством промежуточных результатов проекта и взаимодействием с командой проекта.

$П\_{К}=П\_{К}×\left(К\_{С}+К\_{У}\right)$, где

*ПК* – премия Менеджера проекта, выплачиваемая по итогам квартала, руб.;

*КС* – коэффициент соблюдения сроков этапов проекта;

*КУ* – коэффициент удовлетворенности Заказчика проекта;

Решение о корректировке квартальной премии Менеджера проекта принимает Директор по управлению проектами по представлению Руководителя Проектного офиса.

### Расчет коэффициента соблюдения сроков этапов проекта

Вес коэффициента соблюдения сроков этапов проекта – *0,4*.

Соблюдение сроков завершения этапов проекта в отчетном квартале, контролирует и оценивает Руководитель Проектного офиса. Оценка производится следующим образом:

$К\_{С}=min⁡(\frac{(Д\_{П}\*1,1)}{Д\_{Ф}};1)×0,4$, где

*КС* – коэффициент соблюдения сроков этапов проекта;

*ДП* – плановая длительность этапа проекта, день;

*ДФ* – фактическая длительность этапа проекта, день.

### Расчет коэффициента удовлетворенности заказчика проекта

Вес коэффициента удовлетворенности Заказчика проекта – *0,6*.

Удовлетворенность Заказчика проекта контролирует и оценивает Руководитель Проектного офиса. Оценка производится на основании опросных листов (Приложение №7 к настоящему Положению), заполняемых Заказчиком проекта, и может принимать следующие значения:

* 1,0 (А) – Заказчик проекта полностью удовлетворен качеством промежуточных результатов проекта и не имеет претензий к процессу реализации проекта Компанией;
* 0,7 (B) – Заказчик проекта полностью удовлетворен качеством промежуточных результатов проекта, но имеет претензий к процессу реализации проекта Компанией;
* 0,0 (С) **–** Заказчик проекта не удовлетворен промежуточными результатами проекта.

$К\_{У}=(1\left|0,7\right|0)×0,6$.

## Расчет годовой премии

Годовая премия Менеджера проекта подлежит корректировке по итогам года и зависит от успешности реализованных в отчетном периоде проектов, а именно:

* соблюдения сроков реализации проектов;
* соблюдения плановых затрат проектов;
* удовлетворенности Заказчика качеством результатов проектов;
* результатов оценки методом 360, включающей самооценку Менеджера проекта, оценку Менеджера проекта Руководителем Проектного офиса и ключевыми участниками проектов, а также Заказчиками.

$П\_{Г}=П\_{Г}×(К\_{С}+К\_{З}+К\_{У}+К\_{360})$ , где

*ПГ* – премия Менеджера проекта, выплачиваемая по итогам года, руб.;

*КС* – коэффициент соблюдения сроков проекта;

*КЗ* – коэффициент соблюдения затрат проекта;

*КУ* – коэффициент удовлетворенности Заказчика проекта;

*К360* – коэффициент результатов оценки методом 360.

Решение о корректировке годовой премии Менеджера проекта принимает Директор по управлению проектами по представлению Руководителя Проектного офиса

### Расчет коэффициента соблюдения сроков проекта

Вес коэффициента соблюдения сроков завершения проекта – *0,3*.

Соблюдение сроков реализации проекта, контролирует и оценивает Руководитель Проектного офиса. Оценка производится следующим образом:

$К\_{С}=min⁡(\frac{(Д\_{П}\*1,1)}{Д\_{Ф}};1)×0,3$, где

*КС* – коэффициент соблюдения сроков проекта;

*ДП* – плановая длительность проекта, день;

*ДФ* – фактическая длительность проекта, день.

### Расчет коэффициента соблюдения затрат проекта

Вес коэффициента соблюдения затрат проекта – *0,2*.

Соблюдение затрат проекта, контролирует и оценивает Руководитель Проектного офиса. Оценка производится следующим образом:

$К\_{З}=min⁡(\frac{(З\_{П}\*1,1)}{З\_{Ф}};1)×0,2$, где

*КЗ* – коэффициент соблюдения затрат проекта;

*ЗП* – плановые затраты проекта, руб.;

*ЗФ* – фактические затраты проекта, руб.

### Расчет коэффициента удовлетворенности заказчика проекта

Вес коэффициента удовлетворенности Заказчика проекта – *0,4*.

Удовлетворенность Заказчика проекта контролируют и оценивают Руководитель Проектного офиса и Коммерческий директор Компании. Оценка производится на основании опросных листов (Приложение №7 к настоящему Положению), заполняемых Заказчиком проекта, и может принимать следующие значения:

* 1,0 (A) – Заказчик проекта полностью удовлетворен качеством результатов проекта и не имеет претензий к процессу реализации проекта Компанией;
* 0,7 (B) – Заказчик проекта полностью удовлетворен качеством результатов проекта, но имеет претензий к процессу реализации проекта Компанией;
* 0,0 (C)–Заказчик проекта не удовлетворен результатами проекта и или их качеством.

$К\_{У}=(1\left|0,7\right|0)×0,4$.

### Расчет коэффициента результатов оценки методом 360

Вес коэффициента результатов оценки методом 360 – *0,1*.

Оценка Руководителя проекта методом 360 производится Руководителем Проектного офиса совместно с сотрудником Отдела персонала на основании опросных листов (Приложение №7 к настоящему Положению). Расчет коэффициента результатов оценки методом 360 производит сотрудник Отдела персонала. Коэффициент результатов оценки методом 360 может принимать следующие значения:

* 1,0 (А) – результат оценки методом 360 в диапазоне 2 – 3 балла;
* 0,7 (B) – результат оценки методом 360 в диапазоне 1 – 2 балла;
* 0,3 (C)– результат оценки методом 360 менее 1 балла.

$К\_{360}=(1\left|0,7\right|0,3)×0,1$.

## Расчет премии за особые достижения

Решение о выплате Менеджеру проекта премии за особые достижения принимает Директор Компании на основании представления Директора по управлению проектами.

# Периодичность выплаты премий

## Периодичность выплаты месячной премии

Отчетным периодом для выплаты месячной премии является 1 (один) месяц.

Началом первого отчетного периода является начало календарного года.

Выплата месячной премии осуществляется одновременно с выплатой заработной платы (в соответствии с Положение об оплате труда Компании) за отчетный период.

## периодичность выплаты квартальной премии

Отчетным периодом для выплаты квартальной премии является 1 (один) квартал.

Началом первого отчетного периода является начало календарного года.

Выплата квартальной премии осуществляется одновременно с выплатой заработной платы (в соответствии с Положением об оплате труда Компании) за месяц, следующий за последним месяцем отчетного периода.

## периодичность выплаты годовой премии

Отчетным периодом для выплаты годовой премии является 1 (один) год.

Началом первого отчетного периода является начало календарного года.

Выплата годовой премии осуществляется одновременно с выплатой заработной платы (в соответствии с Положением об оплате труда Компании) за месяц, следующий за последним месяцем отчетного периода.

## периодичность выплаты премии за особые достижения

Премия за особые достижения выплачивается вместе с заработной платой за месяц, в котором было принято решение о премировании.

# Порядок расчета и выплаты премий

## Порядок взаимодействия

Директор по управлению проектами обязан утвердить и направить общий реестр денежного вознаграждения Менеджеров проектов, в формате Приложения №5 к настоящему Положению, сотруднику Компании, ответственному за начисление заработной платы, в срок до 3 числа каждого месяца.

## Порядок расчета и выплаты месячной премии

Руководитель Проектного офиса обязан провести расчет корректирующих коэффициентов месячной премии Менеджеров проектов, в соответствии с п.3.1 и п.4.1 настоящего Положения, и направить на утверждение Директору по управлению проектами, в формате Приложения №2 к настоящему Положению, до 2 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Директор по управлению проектами обязан произвести и утвердить окончательный расчет месячной премии Менеджеров проектов и включить информацию о месячной премии Менеджеров проектов в общий реестр денежного вознаграждения Менеджеров проектов.

## Порядок расчета и выплаты квартальной премии

Руководитель Проектного офиса обязан провести расчет корректирующих коэффициентов квартальной премии Менеджеров проектов, в соответствии с п.3.2 и п.4.2 настоящего Положения, и направить на утверждение Директору по управлению проектами, в формате Приложения №3 к настоящему Положению, до 20 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Директор по управлению проектами обязан произвести и утвердить окончательный расчет квартальной премии Менеджеров проектов и включить информацию о квартальной премии Менеджеров проектов в общий реестр денежного вознаграждения Менеджеров проектов.

## Порядок расчета и выплаты годовой премии

Руководитель Проектного офиса обязан провести расчет корректирующих коэффициентов годовой премии Менеджеров проектов, в соответствии с п.3.3 и п.4.3 настоящего Положения, и направить на утверждение Директору по управлению проектами, в формате Приложения №4 к настоящему Положению, до 20 числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Директор по управлению проектами обязан произвести и утвердить окончательный расчет годовой премии Менеджеров проектов и включить информацию о годовой премии Менеджеров проектов в общий реестр денежного вознаграждения Менеджеров проектов.

## Порядок расчета и выплаты премии за особые достижения

В случае принятия решения о премировании Менеджера проекта за особые достижения Директор по управлению проектами обязан вынести представление о премировании Менеджера проекта на Директора Компании, в формате Приложения №6 к настоящему Положению.

Директор Компании обязан утвердить или отклонить представление в течение 3 (трех) рабочих дней.

Директор по управлению проектами обязан включить информацию об утвержденных премиях за особые достижения Менеджеров проектов в общий реестр денежного вознаграждения Менеджеров проектов.

# Заключительные положения

П.2 «Премиальный фонд менеджера проекта» и п.4 «Периодичность выплаты премий» пересматриваются один раз в год. Изменения вступают в силу с начала календарного года, следующего за годом, в котором были утверждены изменения.

П.3 «Расчет премий» может быть пересмотрен и изменен в течение года. Изменения вступают в силу с начала месяца, следующего за месяцем в котором были утверждены изменения.

Изменения и дополнения к настоящему Положению утверждаются и вносятся согласно утвержденному в Компании порядку.

Ответственность за правильность применения настоящего Положения возлагается на Руководителя Проектного офиса.

Контроль над исполнением настоящего Положения возлагается на Директора по управлению проектами.