

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО КОМПЛЕКСУ МЕР НЕФИНАНСОВОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ
ВНЕДРЕНИЯ ПЕРЕДОВЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ, ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА**

Москва
2019

СОДЕРЖАНИЕ

Рекомендации по материальному стимулированию работников организации	3
Рекомендации по адаптации новых работников организаций.....	51
Рекомендации по проведению конкурсов субъектов РФ лучшие практики наставничества.....	92

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО МАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Москва
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ	4
2.1. Мотивация трудовой деятельности	4
2.2. Связь теории и практики.....	7
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ МАТ. СТИМУЛИРОВАНИЯ	7
3.1. Цели и задачи рекомендаций	7
3.2. Система вознаграждения персонала: рекомендации к формированию.....	7
3.3. Анализ опыта и лучшие практики в области материального стимулирования	11
3.4. Ключевые отслеживаемые показатели.....	15
3.5. Этапы внедрения системы материального стимулирования	15
3.6. Термины и определения.....	18
4. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	21
4.1. Пример внутреннего нормативного документа (положение об оплате труда).....	21
4.2. Практические примеры (формы документов и примеры их заполнения).....	39
5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ	47

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям организаций и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных рекомендаций является оказание содействия организациям-участникам национального проекта в формировании комплексной системы материального стимулирования работников, направленной на достижение бизнес-целей и повышение производительности труда организации.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ

2.1. Мотивация трудовой деятельности

Мотивация труда работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку представляет процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, в сочетании с достижением целей организации. Мотивация выступает непосредственной причиной поведения работников. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом.

Существуют две концепции мотивации, которые можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации	Процессуальные теории мотивации
Изучают, какие потребности мотивируют человека к той или иной деятельности, какова их структура, какие потребности первичны, какие вторичны, в каком порядке происходит их удовлетворение.	Анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает.
В реальной жизни удовлетворение и проявление потребностей редко происходит в соответствии со строгой иерархией и зависит от множества нюансов: пола, возраста, особенностей личности и пр.	Процессуальные теории не отвергают роль потребностей в мотивации, однако согласно им не менее важны и условия удовлетворения потребностей: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.
<u>Основные содержательные теории мотивации:</u> <ol style="list-style-type: none">1. теория иерархии потребностей Маслоу;2. теория Альдерфера;3. теория приобретенных потребностей МакКлелланда;4. теория двух факторов Герцберга;5. теория Драйва Д. Пинка.	<u>Основные процессуальные теории мотивации:</u> <ol style="list-style-type: none">1. теория ожиданий В. Врума;2. теория справедливости Дж. Адамса;3. комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;4. теория Х и теория Y МакГрегора;5. теория психологического контракта Геста и Конвея.

Содержательные теории мотивации:

Теория иерархии потребностей Маслоу – удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; от первого уровня к пятому. Только удовлетворив потребности 1-ого уровня, человек может перейти ко 2-му и т.д.

В пирамиде Маслоу пять укрупненных уровней:

1. Физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда);
2. Потребности в безопасности (защищенность, стабильность);
3. Социальные потребности (общение, дружба, любовь);
4. Престижные потребности (карьера, успех, авторитет);
5. Духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

Теория потребностей Альдерфера говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

1. Потребность существования (физиологические потребности, безопасность);
2. Потребность связи (принадлежность, причастность, общение);
3. Потребность роста (самореализация, творчество).

Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и сверху вниз.

Теория мотивации МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней:

1. Потребность в причастности;
2. Потребность во власти;
3. Потребность в успехе.

Теория двух факторов Герцберга предполагает наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников:

1. Гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником;
2. Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Теория драйва Д. Пинка исходит из того, что в современном обществе у большинства людей потребности низших уровней (по иерархии Маслоу) удовлетворены, поэтому людей больше интересуют внутренние мотиваторы:

1. Автономия;
2. Мастерство;
3. Смысл.

Процессуальные теории мотивации:

Теория ожиданий Врума – для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого.

Ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму:

1. Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату;
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено;
3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой.

Теория справедливости Джона Адамса – люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу.

Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил 6 возможных реакций на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий;
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения;
3. Снижение самооценки;
4. Попытка повлиять на зарплату/нагрузку других работников;
5. Выбор другого объекта для сравнения;

6. Попытка перейти в другое подразделение или организацию.

Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности.

Вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

Теория МакГрегора включает две взаимосвязанные теории:

- Теория Х – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стил ь руководства в теории Х – авторитарный, основанный на угрозе наказания.
- Теория Y – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Руководители полагают, что, если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стил ь руководства – более гибкий и либеральный.

Концепция партисипативного управления – говорит о необходимости привлечения работников к управлению организацией, для повышения их мотивации.

Различают три степени участия:

- Выдвижение предложений.
- Выработка альтернативы.
- Выбор окончательного решения.

Применение этой концепции возможно только в организациях с трудолюбивыми и творческими работниками.

Теория психологического контракта Геста и Конвея говорит, что между работником и работодателем есть взаимные ожидания. Работник готов демонстрировать приверженность целям и задачам работодателя, упорно трудиться, работать в команде, быть гибким, креативным и инновативным, в случае если работодатель обеспечивает работнику честное и уважительное отношение, вовлечение в принятие решений, развитие его профессиональных навыков и хорошие рабочие отношения.

Кроме вышеперечисленных, существует ряд теорий, которые также могут быть приняты во внимание при разработке системы вознаграждения персонала. Так, актуальные исследования на рынке труда 2018-2019 гг. (CIPD Employee Outlook, PwC «Будущее рынка труда» и «Организация на рынке труда будущего», Deloitte «Тенденции в сфере управления персоналом», Bersin “High Impact”, Mercer Total Remuneration Survey, Hays «Исследование мотивации и удовлетворенности работой профессионалов в России», CASE, и др.) говорят о том, что в эпоху существенных технологических и экономических изменений, значительных демографических сдвигов и дефицита ресурсов в вопросах стимулирования и мотивации персонала на первый план выходит значимость социальной ответственности организации и ее работников, гибкость, мобильность и автономия ресурсов, интеллектуальный прорыв, дизайн-мышление, комплексный подход к анализу потребностей персонала и вознаграждению (совокупное вознаграждение), доверие общества и благополучие работников.

2.2. Связь теории и практики

Практический вывод, который рекомендуется сделать из представленной теоретической базы, при построении системы вознаграждения:

- опираться на правила внешней (рынок) и внутренней (организация) справедливости в оплате труда;
- четко ставить задачи и формулировать основной смысл выполняемой работы каждого работника;
- создавать для работников необходимую инфраструктуру, регулярно давать оперативную обратную связь и обеспечивать прозрачность информации о компании – ее бизнес-целях, векторе развития и социальной ответственности;
- рассматривать вознаграждение не только с точки зрения материального стимулирования, но и с позиции благополучия работников в целом (здоровье, психологические аспекты, финансовое благополучие, социум и коммуникации), значимости работы, обучения и развития и т.п. – принцип совокупного вознаграждения;
- обеспечивать достаточную степень свободы и автономии для тех профессий, где требуется инновативность и прорыв;
- уделять особое внимание социальной значимости выполняемой работы и задач организации в целом.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ МАТ. СТИМУЛИРОВАНИЯ

3.1. Цели и задачи рекомендаций

Предлагаемые рекомендации помогут:

Организации:

- Обеспечить видимую взаимосвязь между бизнес-целями и результатами работы персонала.
- Повысить контроль над расходами на персонал.
- Повысить лояльность персонала.
- Оптимизировать оплату труда.

Работнику:

- Повысить прозрачность связей между прилагаемыми усилиями и получаемым вознаграждением.
- Получить понимание конкурентных преимуществ организации относительно других участников рынка труда в части вознаграждения персонала.
- Прояснить внутреннюю справедливость вознаграждения между различными категориями персонала.

3.2. Система вознаграждения персонала: рекомендации к формированию

Система вознаграждения персонала – это набор политик и процедур в области финансового и нефинансового вознаграждения персонала. Система вознаграждения отражает общую философию вознаграждения персонала и специфику HR стратегии: в какую сторону и каким образом мы хотим направить усилия наших работников, какое профессиональное поведение мы поощряем.

Вместе с тем, она является реальным инструментом воздействия на сотрудников: система материального стимулирования является составной частью системы вознаграждения в части финансового вознаграждения, а именно включает в себя базовую оплату и оплату за достижения.

Базовая оплата – фиксированная оплата за выполнение трудовой функции (например, оклад) без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Она связана с окладом - фиксированным размером оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

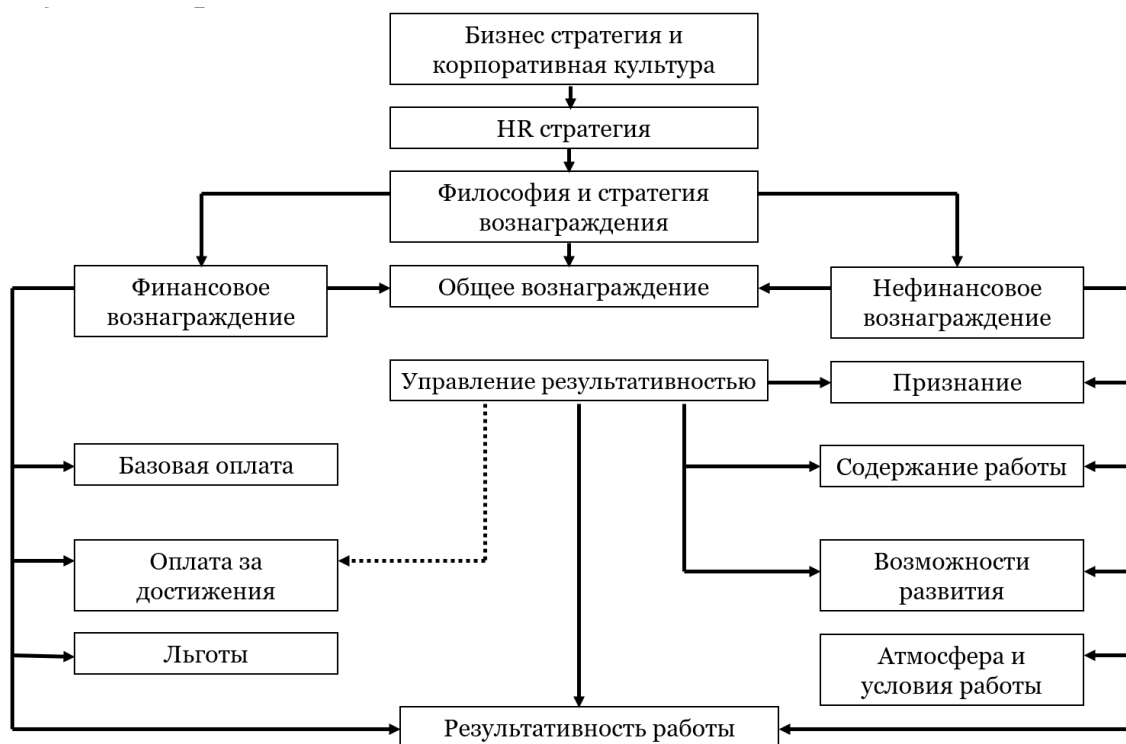
С базовой оплатой связаны базовая премия и базовый процент премии.

- Базовая премия (базовый размер премии) - размер регулярной премии (например, ежемесячной или ежеквартальной), при условии стопроцентного выполнения показателей деятельности или поставленных целей;
- Базовый процент премии - установленный целевой размер премии (например, процент от оклада или фиксированная сумма);

Оплата за достижения напрямую связана с управлением результативностью¹ в организации.

Система вознаграждения, управляя общим (совокупным) вознаграждением, определяет для работника (существующего или потенциального) конкурентное преимущество компании на рынке труда. Для этого она должна быть включенной в систему вознаграждения персонала. Опишем ее специфику подробнее.

1. Принцип формирования общего (совокупного) вознаграждения: от стратегии к управлению результативностью



¹ Управление результативностью (англ. performance management) — система эффективного управления отдельными сотрудниками и командами, призванная обеспечить достижение максимальной результативности деятельности организации.

2. Управление результативностью.

Для эффективной координации и максимального эффекта всех элементов вознаграждения важнейшую роль играет система управления результативностью (эффективностью деятельности). Это те механизмы, которые позволяют увязать вектор усилий работников компании с бизнес-целями, определить и оценить выполнение конкретных целей или показателей (КПЭ), которые обеспечивают достижение желаемых результатов (ценности) процессов компании, организации.

Управление эффективностью деятельности (Performance Management) — это система эффективного управления, которая включает три ключевых аспекта (в любой области управления).



Постановка целей

Анализ значений показателей

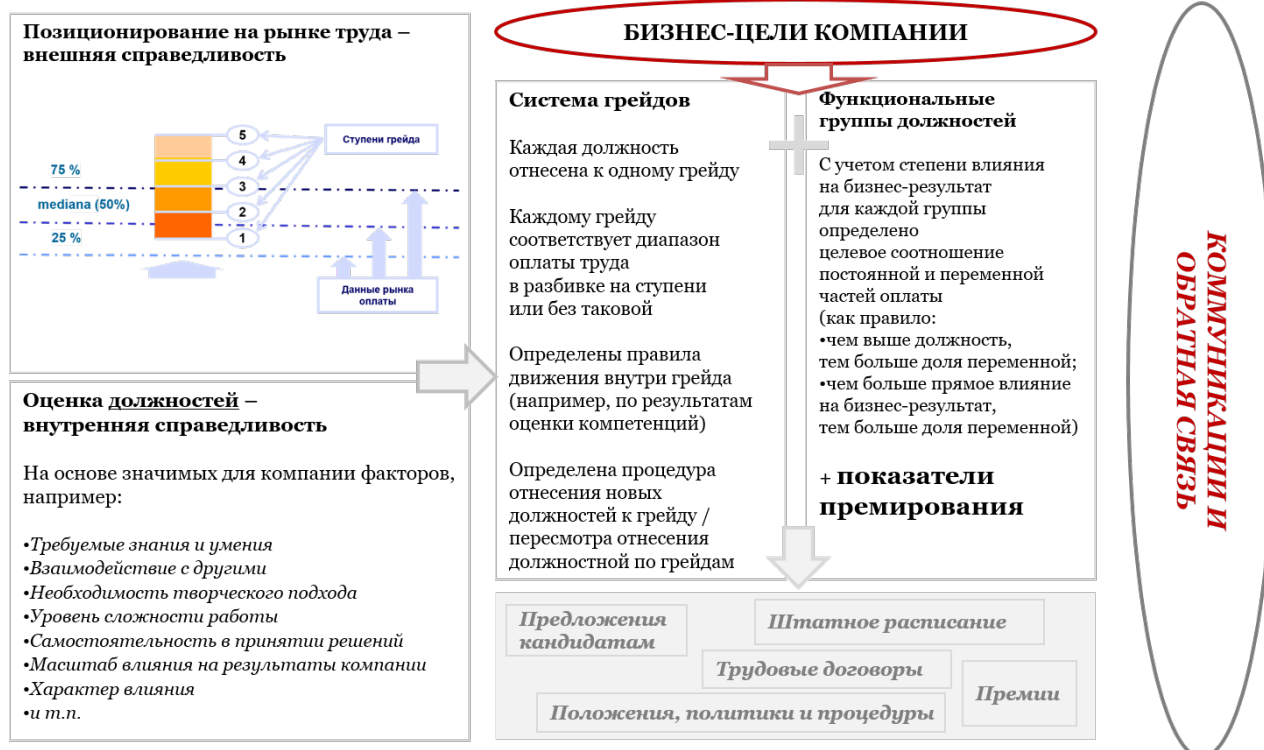
Действия менеджеров по результатам

3. Общая логика построения справедливой системы материального стимулирования, ориентированной на результат

В основе построения системы материального стимулирования лежат принципы справедливости:

- заработная плата сотрудника сопоставима с уровнем оплаты на рынке за аналогичную работу – *внешняя справедливость*;
- заработная плата сотрудника внутри компании отражает значимость его функции для бизнеса и встроена в единые правила соотношения уровня оплаты между должностями – *внутренняя справедливость*;

Для того, чтобы система материального стимулирования выполняла свою основную мотивирующую функцию она должна четко задавать вектор приложения усилия работников, а именно: быть непосредственно привязанной к результатам работы через каскадирование целей компании на уровень конкретных целей и показателей работы каждого сотрудника. Эти индивидуальные цели и показатели (КПЭ) служат основой для премирования. Таким образом работа каждого обеспечивает достижение результатов (ценности) процессов.



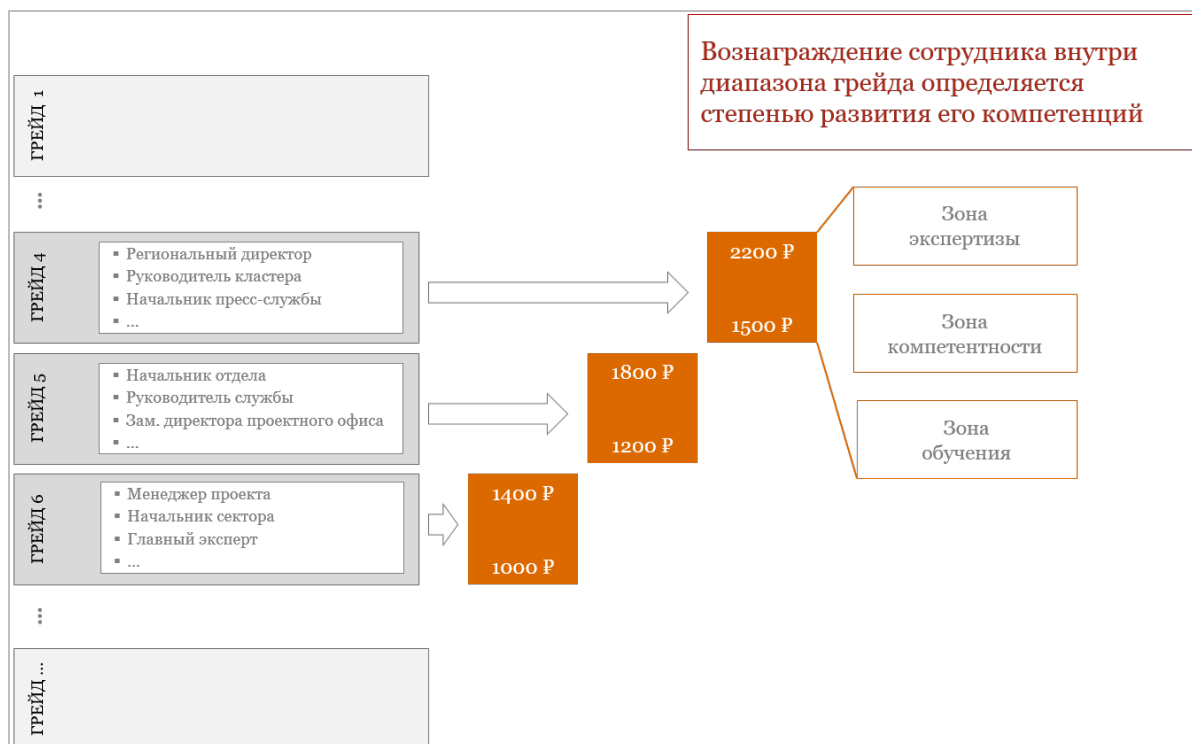
Для того, чтобы система материального стимулирования была принята работниками и руководителями, она должна быть понятной и прозрачной. Через существующие механизмы коммуникации все аспекты системы разъясняются простым языком всем сотрудникам компании; у всех есть доступ к описанию системы, возможность по простой формуле рассчитать предполагаемый размер оплаты с учетом достижения конкретных поставленных целей; каждый сотрудник может задать интересующий его вопрос и быстро получить на него ответ.

4. Структура оплаты труда - грейды

Одним из инструментов, который обеспечивает внутреннюю справедливость оплаты каждого работника, является система грейдов. Это структура, в которой по единым заданным параметрам оценены все должности (не люди). Близкие по баллам должности объединены в группы – грейды – и каждому грейду соответствует шкала оплаты труда от минимума до максимума.

Движение между грейдами определяется сменой должности.

Движение внутри грейда определяется результатами оценки компетенций на текущей должности (см. Рекомендации по управлению талантами).



Аналогичные функции структурирования оплаты труда выполняют, например, тарифные сетки и т.п.

3.3. Анализ опыта и лучшие практики в области материального стимулирования

Негативный опыт

1. **Системы вознаграждения непонятны работникам и руководителям.** Из-за недостаточной коммуникации о существующих программах вознаграждения (оплата труда, премии, льготы, программы признания, обучения и т.п.) в коллективы рождаются мифы, зачастую негативные о низкой ответственности работодателя. В результате снижается вовлеченность, эффективность работы, растет процент увольнений.

Решение: рассказывайте о всех способах вознаграждения персонала – финансовых и нефинансовых – на входе (кандидаты, адаптация новых сотрудников) и в течение года. Для этого можно подготовить комплексные предложения, которые сотрудники групп подбора будут транслировать на собеседованиях, наставники будут использовать на этапе адаптации, работники смогут увидеть в личных кабинетах на портале, а также в виде брошюр и буклетов. Рассказывайте о существующих программах простым языком, а не переписывайте статьи из положений, напоминайте о предстоящих событиях (например, постановка целей) в контексте поощрения работников, оперативно отвечайте на поступающие вопросы и публикуйте ответы в общем доступе.

2. **Премии платятся не за достижения, а по умолчанию.** В этом случае теряется основной смысл переменного вознаграждения: выделить и поощрить за отличную работу, показать узкие места и возможности развития при недостаточном выполнении, определить необходимое обучение. Кроме того, это дополнительная финансовая нагрузка на бизнес: если цели не выполнены, значит, и не достигнуты бизнес-показатели компании, а выплаты произведены.

Решение: четко определить состав показателей, привязанных к премиальным выплатам – там, где реально есть влияние роли на конкретный результат (это могут быть как индивидуальные, так и

коллективные показатели, если важен командный вклад) и не применять премиальные схемы, там, где связь между выполняемой работой и показателями эффективности неочевидна, где нет прозрачных источников данных для постановки целевых и оценки фактических значений.

3. **Нет достоверных источников данных.** При внедрении систем вознаграждения не учитывается доступность той или иной информации, как правило, для целей премирования. Ставятся процессные показатели замеров скорости или безошибочности операции, а по факту ИТ-системы не позволяют получить объективную информацию по данной роли / сотруднику. Определяется период премирования месяц, а системы не позволяют выгружать необходимые показатели так часто (например, продажи) или данные выгружаются с большой отсрочкой, когда связь с действиями конкретных работников потеряна. Нет плановых показателей на тот период, за который производится премирование. Как следствие, применяются некорректные показатели оценки эффективности деятельности. В результате нарушается основной принцип любой системы вознаграждения – прозрачность и справедливость, когда каждый сотрудник должен достоверно знать, почему его премия составила именно это значение, и что ему нужно сделать, чтобы получить больше.

Решение: при формировании системы вознаграждения в первую очередь оценить источники информации плановых и фактических значений, отказаться от показателей, где нет возможности прозрачно и оперативно замерять данные, перейти на командные показатели более высокого уровня, если это целесообразно, либо отказаться от премирования, там, где этот метод не даст желаемого результата, а задействовать другие инструменты, например, программы признания (рейтинги, конкурсы, командные поощрения и т.п.).

4. **Не учитываются потребности персонала.** Зачастую часть программ вознаграждения существуют в компаниях исторически и не пересматривались годами. При этом выделен существенный ресурс на их поддержание и администрирование.

Решение: рекомендуется регулярно, не реже одного раза в год производить оценку всех имеющихся программ вознаграждения на предмет их значимости для достижения бизнес-целей, экономической целесообразности и необходимости для работников. Отказываться от неэффективных программ и вносить изменения исходя из реальных потребностей – сам факт отклика на пожелания работников будет способствовать удержанию и даст положительный эффект на вовлеченность персонала.

Позитивный опыт

Крупнейшая российская энергетическая компания. Принцип внешней справедливости уровня оплаты труда обеспечивается через регулярный мониторинг индекса потребительских цен, уровня заработных плат в компании относительно отрасли с учётом региональной специфики и с учетом ограничений, связанных с государственным регулированием цен и тарифов.

Для того, чтобы была четкая связь между работой каждого сотрудника и достижением целей компании, предусмотрены различные виды премий: оперативная премия (за достижение запланированных результатов деятельности за короткие периоды в течение календарного года); годовая премия (за достижение запланированных результатов деятельности по итогам года); проектная премия (за успешную реализацию значимых проектов (отраслевых и дивизиональных), превышающих по продолжительности 1 год, и отдельных этапов таких проектов; премия за стратегические показатели (за достижение стратегических показателей деятельности). Кроме того, уровень фиксированной оплаты труда также отражает реальные достижения каждого работника, развитие его компетенций – для этого в компании предусмотрена индивидуальная надбавка.

Принципы оплаты труда прозрачны, зафиксированы в нормативных актах, но также в удобной форме распространяются для всего персонала (портал, брошюра, буклет и т.п.). Регулярно производится анализ

и совершенствование действующих систем вознаграждения (Индекс эффективности инструментов вознаграждения).

Крупная региональная компания в энергетической отрасли. Для достижения внутренней справедливости в оплате труда в компании внедрена система грейдов, где грейд – это группа должностей с одинаковой ценностью для компании. То есть в основе оценки лежит значимость функции для компании в целом. Также предусмотрена индивидуальная стимулирующая надбавка (на определенный период времени), которая зависит от индивидуальной результативности и профессиональной компетентности работника и пересматривается по результатам ежегодной оценки. Для роста надбавки работнику нужно повышать эффективность и качество работы; совершенствовать профессиональное мастерство; развивать корпоративные компетенции; проявлять высокие деловые качества.

Для оперативной постановки и оценки целей в компании предусмотрено премирование в разрезе разных периодов: ежемесячное, квартальное, годовое – для разных категорий сотрудников по различным показателям в зависимости от периода замера значений установленных показателей.

Крупнейшая российская транспортная компания. Система вознаграждения дополнена проектными премиями, в частности за реализацию экономически эффективных проектов бережливого производства. Размер премиального фонда напрямую связан с объемом экономического эффекта от реализации проекта бережливого производства.

Один из лидеров мирового рынка автопрома. Достижение бизнес-стратегии компании поддерживается HR стратегией и философией вознаграждения.

Стратегия: «Мы трансформируемся в технологическую компанию премиальных продуктов и услуг в области мобильности. Мы приводим нашу бизнес-модель к требованиям будущего. Основой для этого является наша устойчивая прибыльность. Этим мы отличаемся от новых игроков на рынке мобильности. Мы используем нашу сильную финансовую базу для инвестиций в будущее».

Основные принципы ее реализации:

- **ЗДОРОВЬЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ:** во главе угла стоит личная ответственность и благоприятная рабочая среда.
- **ДОЛГОСРОЧНОЕ РАЗВИТИЕ:** подбор правильных людей, максимальное раскрытие их талантов, потенциала и возможностей.
- **РАЗНООБРАЗИЕ:** это то, что обеспечивает конкурентное преимущество и усиливает силу инноваций.
- **КОРПОРАТИВНЫЙ ГРАЖДАНИН:** мы – лидер в межкультурном взаимопонимании. Наши люди – основа нашего успеха. Это люди выдающейся квалификация с высочайшей отдачей.

В ответ на поддержку стратегии компании сотрудниками им предлагаются привлекательные и безопасные условия работы, возможности личного и профессионального развития:

- Оплата труда выше среднего уровня и вознаграждение выдающихся результатов работы.
- Успех программ отражается в высоком уровне удовлетворённости сотрудников. В частности, для максимального вовлечения персонала разных возрастов действуют программы гибкого графика и удаленной работы.
- Инвестируем в привлечение и развитие талантов сотрудников.
- Предоставляем дополнительные льготы (такие как: индивидуальные пенсионные модели, страхование здоровья и жизни). Заботимся о здоровье наших сотрудников и соблюдении баланса между работой и личной жизнью (выше требований законодательства).
- Разнообразие – залог успеха наших инноваций. В частности, уделяем большое внимание присутствию женщин в технических направлениях и в менеджменте, начиная с программ развития молодежи, а также через программы коучинга и менторинга.

В итоге увеличивается срок работы в компании.

Международная компания в области авиастроения

Основные задачи стратегии вознаграждения: внедрить элементы эффективности в оплату всех сотрудников, обеспечить конкурентный уровень оплаты относительно рынка труда, разобраться с отклонениями, возникшими в предыдущие периоды (например, перекосы в оплате между грейдами).

Крупнейшая британская телекоммуникационная компания

Стратегия вознаграждения определяет основное направление, в котором необходимо развивать управление вознаграждением с учетом более комплексного подхода, управления Общим вознаграждением. Используется весь спектр инструментов вознаграждения (оклад, бонусы, льготы, программы признания) для привлечения и удержания лучших сотрудников, а также для признания и поощрения достижений, когда действия и поведение работников соответствовали ценностям компании.

Крупная международная финансовая компания

Основные принципы вознаграждения:

- Базовая оплата привязана к рынку
- Льготы определены с учетом рынка и персональных приоритетов
- Решения по оплате – в полномочиях линейных руководителей
- Оплата отражает личный вклад в эффективность организации
- Принцип справедливости (равной оплаты)
- Переменная оплата привязана к результатам эффективности
- Поощряются накопления и владение акциями
- Управление вознаграждением и другие HR практики неразрывно связаны

Крупная международная компания товаров народного потребления

Цель стратегии вознаграждения – раскрыть потенциал каждого работника для достижения целей эффективности компании в целом. Стратегия включает 5 основных элементов:

- Поддержание и развитие талантов. *«Задача – помочь обеспечить компанию талантами в соответствии с бизнес-целям: в нужное время, в нужном месте, с корректной стоимостью. Это предполагает внедрение процесса управления вознаграждением и плана действий, который позволят привлечь лучших, удержать их и обеспечить развитие».*
- Разработать прозрачные принципы и обеспечить принятие решений бизнесом. Таким образом, предполагается, что, когда линейные менеджеры столкнутся с выбором, правильное решение будет самым очевидным.
- Обеспечить связь между бизнес-стратегией и принципами вознаграждения. Успех во многом зависит от того, на сколько метрики эффективности будут отражены в переменном вознаграждении и на сколько вознаграждение будет экономически эффективным и целесообразным.
- Обеспечить полное понимание всеми сотрудниками, почему они получают именно такую заработную плату.
- Обеспечить высокий стандарт клиентского сервиса и этики для безупречного исполнения. Подходы команды управления вознаграждением в большей степени ориентированы на потребности сотрудников, своих внутренних клиентов.

3.4. Ключевые отслеживаемые показатели

Динамика оценки вовлеченности персонала по организации (факт к предыдущему периоду): в целом по организации и в разрезе отделов / функций проектов: измеряет отношение сотрудника к своей работе (удовлетворенность, лояльность, приверженность и т.п.).

Доля затрат на персонал в объеме продаж (план-факт и динамика): динамический показатель показывает эффективность использования затрат, план-факт выполняет в большей степени контролируемую функцию и основу для анализа с целью более эффективного бюджетирования.

Доля фонда оплаты труда (ФОТ) в объеме затрат на персонал: показывает, каким какими методами кроме оплаты труда реализуется достижение показателей бизнеса (например, целевой объем продаж) и вовлеченности персонала.

Уровень добровольной текучести персонала (динамика): показывает, насколько эффективны прилагаемые усилия по удержанию персонала. Для анализа необходимо также учитывать внешние факторы (например, выход конкурентов на рынок) и оперативно корректировать свою политику.

Причины увольнения: рекомендуется регулярно отслеживать для оперативной корректировки HR политики и действий руководителей в отношении персонала, приоритетов при определении программ развития и удержания персонала. Рекомендуется анализировать в разрезе функций / отделов / грейдов / уровня оплаты – для принятия оперативных мер.

Сравнение уровня оплаты труда по грейдам / уровням должностей / категориям (сравнение с рынком и внутри компании): позволяет выявлять существенные отклонения и перекосы для принятия оперативных мер.

Сравнение уровня оплаты труда с рынком (с учетом выбранного позиционирования): позволяет оценить насколько соблюдается на практике выбранное позиционирование на рынке труда.

Выполнение показателей/целей: анализ выполнения индивидуальных показателей/целей и размеров выплаты премий относительно установленных верхнеуровневых показателей компании (EBITDA, прибыль, ROI и т.п.) для выявления несоответствий в каскадировании целей сверху вниз.

3.5. Этапы внедрения системы материального стимулирования

1 этап - диагностика текущего состояния

Для проведения диагностики текущего состояния необходимо проверить соответствие действующей системы материального стимулирования (оплаты труда) или отдельных ее элементов следующим параметрам:

- Наличие HR стратегии, связанной с бизнес-стратегией компании
- Наличие философии (политики) вознаграждения персонала, поддерживающей HR стратегию компании
- Соответствие философии (политики) вознаграждения потребностям руководителей компании и сотрудников – на основе обратной связи от руководителей и сотрудников (опрос вовлеченности, опросы мнений, регулярные мини опросы и т.п.)
- Анализ текущей системы вознаграждения на соответствие параметрам эффективности:

- *Справедливая:* обеспечивает соответствующий уровень вознаграждений каждого сотрудника в сравнении с аналогичным вознаграждением на референтном рынке труда; уровень оплаты внутри компании отражает ценность для компании; система поощряет лучших сотрудников; уровень премии (переменного вознаграждения) зависит от результатов работы;
- *Мотивирующая:* у руководителей есть объективный инструмент поощрения лучших работников; система обеспечивает стремление сотрудников достигать поставленные компанией цели и обеспечивает достижение результатов (ценности) процессов компании;
- *Прозрачная:* каждый работник понимает систему, знает от чего зависит его вознаграждение, как он лично может повысить свой доход;
- *Экономически обоснованная:* динамика роста заработной платы ниже темпа роста производительности; планирование ФОТ учитывает финансовые возможности компании и прогнозы на будущее; не требует большого количества ресурсов для поддержания (простота администрирования);
- *Контролируемая:* все элементы системы полностью контролируются; позволяет оптимизировать процессы путем необходимой централизации / децентрализации; позволяет оперативно управлять ФОТом.

Элементы системы вознаграждения для анализа:

- Источники данных для получения информации об уровне оплаты труда на рынке и других внешних факторах (например, инфляция).
- Позиционирование компании на рынке труда (медиана, выше или ниже медианы рынка)
- Источники данных о внутренней удовлетворенности (причины увольнения, опросы вовлеченности и т.п.).
- Оценка должностей / ролей и структуры оплаты труда (грейды, тарифные сетки и т.п.)
- Корпоративные региональные коэффициенты для масштабирования структур оплаты на территориальные подразделения компании.
- Типы премирования, применяемые в компании.
- Источники финансирования премиальных выплат (например, процент от прибыли) и уровни формирования фондов и показателей: компания, подразделение, проект, индивидуальный.
- Участники системы премирования.
- Соотношение постоянной и переменной частей вознаграждения в разрезе грейдов / должностей / категорий.
- Показатели премирования (связь с бизнес-показателями компании), условия выплаты премий: нижние и верхние пороги, шкалы оценки выполнения показателей, нормативные/целевые значения показателей, источники данных для плановых и фактических значений показателей, формулы расчета показателей, периодичность выплат (в т.ч. корреляция с периодичностью получения данных о плановых и фактических значениях).
- Объем премиальных выплат (в %) относительно процентов выполнения бизнес-показателей компании.
- Элементы нефинансового вознаграждения (льготы, программы благополучия сотрудников (wellbeing), программы признания, конкурсы и рейтинги и т.п.): состав, целесообразность (соответствие целям и возможностям компании, потребностям работников).
- Коммуникация: как рассказываем про систему сотрудникам, как получаем и обрабатываем обратную связь, как транслируем результаты обработки обратной связи.
- Кто владеет системой вознаграждения, как осуществляется анализ эффективности системы и ее пересмотр.

Для получения валидных результатов необходимо проанализировать каждый элемент действующей системы вознаграждения на соответствие упомянутым выше параметрам.

2 этап - проведение пилотного внедрения

По итогам анализа текущей системы вознаграждение необходимо определить узкие места и первоочередные меры для их устранения: выбрать элементы системы вознаграждения, которые отсутствуют либо не соответствуют параметрам эффективности, и начать над ними работу в первую очередь.

Для более точного результата можно провести пилотирование новой / измененной системы вознаграждения на отдельных подразделениях (функциональных и/или территориальных).

Для этого необходимо выбрать показатели (см. п.1.4.), провести их замеры до старта пилотного проекта и ключевые вехи проекта, на которых будут осуществляться контрольные замеры; определить целевые и допустимые значения по каждому показателю относительно стартовых.

По итогам пилота (или отдельных его этапов) принять решение о масштабировании проекта.

3 этап - планирование и полномасштабное внедрение

- Опишите бизнес цели и приоритеты компании
- Опишите потребности руководителей и персонала в вопросах материального стимулирования (по результатам опросов, фокус-групп, пилота и т.п.)
- Сформулируйте философию (политику) вознаграждения своей компании: какое профессиональное поведение работников мы хотим поощрять
- Опишите отклонения существующей системы вознаграждения от целевой
- Выберите элементы системы материального стимулирования (см. выше) и форму оплаты труда для вашей компании (повременно-премиальная, сдельная и т.п.) для включения в масштабирование с оценкой их значимости для компании (соответствие бизнес целям и потребностям)
- Оцените финансовые возможности компании (бюджет, сроки, люди, ИТ-технологии и т.п.)
- Смоделируйте новую / измененную систему материального стимулирования с учетом потребностей и ограничений
- Заручитесь поддержкой руководства и лидеров мнений; при необходимости формализуйте решения о внедрении новой системы
- Подготовьте план внедрения: сроки, ресурсы, показатели
- Подготовьте план коммуникации акционерам/собственникам, руководителям и сотрудникам на всех этапах внедрения системы
- Подготовьте все необходимые нормативные и распорядительные документы
- Проведите обучение всех участников системы, удостоверьтесь, что все понимают ее и умеют пользоваться инструментарием для своей эффективной работы

ПАМЯТКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Проверьте, что:

1. Подготовлено понятное описание изменений системы материального стимулирования
2. Есть поддержка акционеров/собственников, руководства; вовлечены все заинтересованные стороны
3. Четко выстроена связь между философией вознаграждения, бизнес-задачами и мотивацией персонала
4. Подготовлены все необходимые политики и процедуры для поддержания системы
5. Четко распределены роли, ответственность и полномочия в новой системе
6. В компании существует понятный процесс управления эффективностью деятельности (определены целевые результаты процессов и механизмы оценки их достижения)
7. Есть инструменты сбора и анализа данных для:
 - оценки рынка;
 - оценки внутренней справедливости, вовлеченности и удовлетворенности персонала;
 - постановки и оценки целей и показателей для премирования;
 - обратной связи и оценки правильного понимания системы ее участниками;
8. Процесс принятия решений по вознаграждениям прозрачен и всем понятен
9. Построена четкая система коммуникаций (в т.ч. обратной связи)
10. Проведено обучение работников и руководителей: все четко понимают, для чего нужна система, и как пользоваться ее инструментами для эффективной работы
11. Внедрена методика измерения эффективности системы вознаграждения
12. Происходит регулярный пересмотр системы с учетом потребностей и ограничений компании

3.6. Термины и определения

- Весовой коэффициент (Вес) - показатель, присваиваемый каждой цели или показателю в зависимости от приоритета; измеряется в процентах.
- Выплаты компенсационного характера - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых обязанностей, в условиях труда, отклоняющихся от нормальных.
- Гарантии - средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.
- Грейд - группа близких по весу и значимости для компании должностей / ролей / типовых рабочих мест.
- Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного характера (доплаты и надбавки за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты.
- Индивидуальные цели (Цели) - ключевые цели Работника, определенные на период в соответствии с заданным форматом постановки целей.

- Категория должности - группа должностей, характеризующаяся совокупностью признаков (осуществление развития бизнеса, осуществление руководства, осуществление продаж, наличие контактов с клиентами, осуществление поддержки операций, осуществление сервисной поддержки и т.п.), определяющая процент базовой премии работника.
- Компенсационные выплаты - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам материальных затрат, понесенных работниками в связи с исполнением ими трудовых обязанностей.
- Корпоративный коэффициент - коэффициент, влияющий на размер базового дохода работника, определяемый, с учетом объективно сложившихся в данной местности условий оплаты труда в соответствующем сегменте рынка труда.
- Материальное стимулирование персонала — совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов.
- Общее (совокупное) вознаграждение — совокупность мер финансового и нефинансового вознаграждения работников.
- Показатель эффективности деятельности (КПЭ) - коэффициент системы вознаграждения, характеризующийся заданным типом шкалы и диапазоном варьирования, оценивает соответствие заданным нормам эффективности деятельности на уровне работника, подразделения, компании в целом.
- Премияльная выплата (премия) по результатам текущей деятельности - элемент переменной части заработной платы, носящий стимулирующий и поощрительный характер, размер которой зависит от достижения установленных показателей эффективности деятельности в отчетном периоде.
- Референтный рынок – совокупность компаний (групп компаний), с которыми производится сравнение уровня оплаты работников компании в целом или ее отдельных подразделений / категорий работников / функций (для разных категорий персонала можно определить свой референтный рынок).
- Роль - единица, к которой отнесены однотипные трудовые функции, выполняемые в стандартных рабочих условиях / в рамках процессов Компании, не зависимо от их сложности, интенсивности, уровня требуемой компетенции и квалификационной категории.
- Система вознаграждения - система мер, связанных с обеспечением установления и осуществления компанией выплат работникам за их труд.
- Система грейдов - иерархически упорядоченная совокупность групп ролей / должностей (грейдов), сходных по их значимости для компании.
- Стимулирующие выплаты - премии по результатам текущей деятельности, премия по результатам деятельности за год, единовременная премия, проектная премия и т.п.

- Степень грейда - единица внутреннего деления грейда, которой соответствует доход работника, устанавливаемый в рамках грейда, в зависимости от сложности, интенсивности, уровня требуемой компетенции и квалификационной категории выполняемой работы.
- Теория материального стимулирования – совокупность теорий управления организацией, которые изучают и обобщают практики материального стимулирования персонала, описывают процесс формирования и использования систем материальных стимулов труда и заработной платы. Система материальных стимулов труда складывается из разноплановых побуждающих мотивов, которые дополняют один одного и связаны единым процессом создания материальной заинтересованности в осуществлении трудовой деятельности.
- Управление по целям (МВО) - принцип управления деятельностью персонала, который предполагает постановку и оценку целей работников в отчетном периоде посредством декомпозиции стратегических целей компании с учетом функциональных и временных приоритетов.
- Шкала доходов - диапазон дохода от минимального до максимального значения, соответствующий определенному грейду, разделенному на ступени.

4. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

4.1. Пример внутреннего нормативного документа (положение об оплате труда)

**ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОПЛАТЕ ТРУДА
№ 1
Версия №1**

Наименование документа	Положение об оплате труда работников Компании	
Регламентируемый процесс	Организация оплаты труда работников	
Действие документа распространяется на подразделения		<input checked="" type="checkbox"/> Головной офис <input checked="" type="checkbox"/> Филиалы
Уровень доступа	Общий	
Подразделение-разработчик документа – владелец документа	Департамент персонала	
Руководитель подразделения - разработчика		
Исполнитель документа		
История документа		
Номер версии	ОРД, утверждающий /изменяющий регламентный документ	
1	Утверждено решением Правления от ____ . ____ . ____ № ____	
2		
3		

1. ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

- 1.1. Базовый доход - совокупность Должностного оклада и Премияльных выплат по результатам текущей деятельности при условии стопроцентного выполнения Показателей деятельности (для должностей в подразделениях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, указанная совокупность определяется с учетом соответствующих районных коэффициентов и надбавок).
- 1.2. Базовая премия (базовый размер премии) - размер ежемесячной или ежеквартальной премии, при условии стопроцентного выполнения Показателей деятельности, определенный на основании базового процента премии.
- 1.3. Базовый процент премии - установленный процент от Должностного оклада.
- 1.4. Весовой коэффициент (Вес) - показатель, присваиваемый каждой цели в зависимости от ее приоритета; измеряется в процентах.
- 1.5. Выплаты компенсационного характера - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых (должностных) обязанностей, в условиях труда, отклоняющихся от нормальных. Указанные выплаты являются составной частью заработной платы работника.
- 1.6. Гарантии - средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.
- 1.7. Индивидуальные цели (Цели) - ключевые цели Работника, определенные на период в соответствии с заданным форматом постановки целей.
- 1.8. Итоговая оценка - оценка результата достижения Работником всех Целей, поставленных на отчетный период. Рассчитывается в конце отчетного периода как средневзвешенная оценка выполнения всех Целей; измеряется в процентах.
- 1.9. Заработная плата - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также Выплаты компенсационного характера (доплаты и надбавки за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и Стимулирующие выплаты.
- 1.10. Категория должности - группа должностей, характеризующаяся совокупностью признаков (осуществление развития бизнеса, осуществление руководства, осуществление продаж, наличие контактов с клиентами, осуществление поддержки операций, осуществление сервисной поддержки), определяющая процент базовой премии работника структурного подразделения (территориального подразделения).
- 1.11. Компенсационные выплаты - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам материальных затрат, понесенных работниками в связи с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренные настоящим Положением и иными нормативными документами Компании. Указанные выплаты не включаются в состав Заработной платы работника.

- 1.12. Корпоративный коэффициент - коэффициент, влияющий на размер Базового дохода работника, определяемый, с учетом объективно сложившихся в данной местности условий оплаты труда в соответствующем сегменте рынка труда.
- 1.13. Оклад (должностной оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета Компенсационных, Стимулирующих и социальных выплат. Должностной оклад работника отражается в штатном расписании и закрепляется в трудовом договоре с работником.
- 1.14. Показатель деятельности (показатель эффективности деятельности) - коэффициент Системы мотивации и оплаты труда, характеризующийся заданным типом шкалы и диапазоном варьирования, соответствующими определенным значениям, определяющий эффективность деятельности на уровне работника, подразделения, Самостоятельного структурного подразделения, территориального подразделения, и компании в целом.
- 1.15. Премияльная выплата (премия) по результатам текущей деятельности - элемент переменной части Заработной платы, носящий стимулирующий и поощрительный характер, размер которой зависит от достижения установленных Показателей деятельности в отчетном периоде.
- 1.16. Самостоятельное структурное подразделение (ССП) – подразделение, находящееся в прямом подчинении Генеральному директору.
- 1.17. Система грейдов - иерархически упорядоченная совокупность групп Типовых рабочих мест / должностей (грейдов), сходных для компании по их значимости.
- 1.18. Система мотивации и оплаты труда (СМОТ) - система мер, связанных с обеспечением установления и осуществления компанией выплат работникам за их труд в соответствии с законодательством Российской Федерации, иными нормативными актами.
- 1.19. Состав грейда - перечень Типовых рабочих мест / должностей, относящихся к определенному грейду.
- 1.20. Стимулирующие выплаты - премии по результатам текущей деятельности, премия по результатам деятельности за год, единовременная премия.
- 1.21. Структурное подразделение - подразделение, входящее в состав Самостоятельного структурного подразделения.
- 1.22. Степень грейда - единица внутреннего деления грейда, которой соответствует доход работника, устанавливаемый в рамках грейда, в зависимости от сложности, интенсивности, уровня требуемой компетенции и квалификационной категории выполняемой работы.
- 1.23. Территориальное подразделение (ТП) - территориальная административно-структурная единица компании, отвечающая за выполнение плана продаж на территории ответственности.
- 1.24. Типовое рабочее место (ТРМ)- условная единица, к которой отнесены однотипные трудовые функции, выполняемые в стандартных рабочих условиях, не зависимо от их сложности, интенсивности, уровня требуемой компетенции и квалификационной категории.
- 1.25. Управление по целям (МВО) - принцип управления деятельностью персонала, который предполагает постановку и оценку Целей работников в отчетном периоде посредством

декомпозиции стратегических целей компании с учетом функциональных и временных приоритетов.

1.26. Утверждающий руководитель - непосредственный руководитель Руководителя или его заместитель, содержанием роли которого является оценка целесообразности и актуальности поставленных Целей, а также утверждение представленных Целей и Итоговой оценки Работника.

1.27. Шкала доходов - диапазон дохода от минимального до максимального значения, соответствующий определенному грейду, разделенному на ступени.

2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

2.1. Настоящее Положение регламентирует Систему мотивации и оплаты труда работников компании (физических лиц, состоящих с компанией в трудовых отношениях на основании заключенных трудовых договоров), определяет порядок формирования, изменения и начисления Зарботной платы работников, включая премиальные выплаты.

2.2. Действие настоящего Положения распространяется на всех работников компании.

2.3. Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

2.4. Настоящее Положение направлено на усиление связи оплаты труда работников компании с их личным трудовым вкладом и конечными результатами работы компании в целом.

2.5. Целями в сфере организации и оплаты труда работников компании являются:

2.5.1. повышение мотивации работников в улучшении хозяйственных и экономических результатов деятельности компании и его подразделений;

2.5.2. предотвращение диспропорций в оплате труда отдельных категорий работников компании, исполняющих схожие по своей значимости для компании трудовые функции;

2.5.3. формирование в компании стабильного кадрового состава;

2.5.4. установление баланса между интересами компании и его работников в части трудозатрат работников и оплаты этих трудозатрат;

2.5.5. создание предпосылок для максимального раскрытия трудового потенциала работников компании;

2.5.6. создания равных возможностей для увеличения фактического размера Зарботной платы в зависимости от личного трудового вклада для всех категорий работников компании.

2.6. Положение обязаны знать и использовать в своей работе руководители всех подразделений компании, а также работники компании, ответственные за расчет и начисление Зарботной платы.

2.7. Зарботная плата устанавливается и выплачивается в валюте Российской Федерации (в рублях).

2.8. Для работников компании установлена повременно-премиальная система оплаты труда, если иное не предусмотрено их трудовыми договорами.

- 2.9. Источником оплаты труда является фонд оплаты труда, предусмотренный в бюджете компании. Плановый размер фонда оплаты труда определяется как совокупность Базовых доходов, с учетом плана приема работников, а также сумма годовых премий, выплачиваемых работникам, размер которой определяется настоящим Положением.
- 2.10. Повременная система оплаты труда, предусматривает, что величина Заработной платы работника зависит от фактически отработанного им времени, учет которого ведется компанией.
- 2.11. Премияльная система оплаты труда предполагает выплату работникам дополнительно к Должностным окладам премиальных выплат на условиях, установленных настоящим Положением.
- 2.12. Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности и условий выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, его конечных результатов. При этом размер переменной части Заработной платы зависит также от финансовых возможностей компании.
- 2.13. Структурно Заработная плата работников компании состоит из следующих видов выплат:
- 2.13.1. должностной оклад;
 - 2.13.2. премиальные выплаты;
 - 2.13.3. выплаты компенсационного характера за труд в условиях, отклоняющихся от нормальных.
- 2.14. Также работникам предоставляются Гарантии и Компенсации в соответствии с законодательством о труде Российской Федерации.
- 2.15. Удержания из Заработной платы производятся в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством Российской Федерации.
- 2.16. Общий размер удержаний при каждой выплате Заработной платы не может превышать 20 процентов, а в случаях, предусмотренных федеральными законами – 50 процентов Заработной платы, причитающейся работнику. При взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, возмещении вреда, причиненного здоровью, возмещении вреда лицам, понесшим ущерб в результате смерти кормильца, и возмещении за ущерб, причиненный преступлением, размер удержаний из Заработной платы не может превышать 70 процентов.
- 2.17. Размер удержаний из Заработной платы исчисляется из суммы, оставшейся после удержания налогов.
- 2.18. При прекращении Трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику, производится в день увольнения работника. Указанные суммы выплачиваются работнику путем зачисления на его банковский счет (счет банковской карты), открытый для проведения расчетов с работником, если иное не было предусмотрено трудовым договором.
- 2.19. В случае, когда трудовым договором предусмотрен иной порядок выплаты работнику Заработной платы, и если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете.
- 2.20. Уровень Базового дохода для каждой должности определяется в соответствии с Системой грейдов, установленной в компании.

- 2.21. О введении новых условий оплаты труда или изменении условий оплаты труда, предусмотренных настоящим Положением, работники должны быть извещены в письменной форме (в том числе с использованием средств информационных технологий) не позднее, чем за два месяца до введения таких изменений.

3. ОПЛАТА ТРУДА И СИСТЕМА ГРЕЙДОВ

- 3.1. В соответствии с установленными принципами Системы грейдов и принятого позиционирования компании на рынке труда для каждого грейда определяются Шкалы доходов (Приложение №1). Величина Базового дохода работника определяется исходя из места в Системе грейдов, которое занимает его должность. При этом, величины Базовых доходов отражают как функциональную и иерархическую дифференциацию должностей в Системе грейдов, так и условия рынка труда в регионе.
- 3.2. Для целей приведения в соответствие уровня оплаты труда с региональными условиями рынка труда устанавливаются Корпоративные коэффициенты (Приложение №2). Шкала доходов для каждого населенного пункта присутствия компании устанавливается с учетом применения Корпоративных коэффициентов, которые определяются путем соотношения данных Госкомстата:
- 3.2.1. по категории «Прожиточный минимум» эталонной области к категории «Прожиточный минимум» населенного пункта, для которого устанавливается указанный коэффициент;
- 3.2.2. по численности жителей эталонного города к численности населенного пункта, для которого устанавливается указанный коэффициент.
- 3.3. Корпоративный коэффициент может быть скорректирован с учетом условий рынка труда путем соотнесения данных, полученных на основе обзора рынка труда по среднему уровню оплаты труда в регионе, за предыдущий календарный год с аналогичными данными за текущий календарный год.
- 3.4. Корпоративные коэффициенты утверждаются Генеральным директором по представлению Департамента персонала.
- 3.5. Изменение Базового дохода работника возможно по результатам оценки компетенций, повлекшими за собой изменение ТРМ / должности, грейда, или Ступени грейда работника.
- 3.6. Оценка компетенций производится в установленном порядке на основе Положения об оценке компетенции. Рекомендуемая периодичность оценки – 1 раз в год.

4. ДОЛЖНОСТНОЙ ОКЛАД

- 4.1. Величина Должностного оклада работника не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного действующим законодательством Российской Федерации.
- 4.2. Размер Должностного оклада по каждой должности исчисляется исходя из предусмотренного в соответствии с Системой грейдов размера Базового дохода, определенного Ступенью грейда присвоенной должности, путем вычитания Базовой премии (для должностей в подразделениях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, также районного коэффициента и процентной надбавки) из указанного Базового дохода.

4.3. Фактическая величина выплаты работнику по Должностному окладу зависит от фактически отработанного им времени, учет которого осуществляется с использованием типовой унифицированной формы Т-13 «Табель учета рабочего времени».

4.4. К фактически отработанному работником времени относится время внутрисменных технологических перерывов, предоставляемых работнику в соответствии с законодательством о труде Российской Федерации, а также время перерывов, предоставляемых женщинам, имеющим детей (ребенка) в возрасте до полутора лет, для их (его) кормления.

4.5. При определении фактического размера Должностного оклада, подлежащего выплате работнику, не учитываются периоды:

4.5.1. времени, в которое работник не работал, но за ним в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации сохранялась средняя Заработная плата (ежегодный основной оплачиваемый отпуск, ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, учебный оплачиваемый отпуск, служебная командировка, иные соответствующие периоды);

4.5.2. времени нахождения в отпуске без сохранения Заработной платы;

4.5.3. времени нахождения в отпуске по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста;

4.5.4. временной нетрудоспособности;

4.5.5. времени отстранения работника от работы без сохранения Заработной платы (в соответствии со статьей 76 Трудового кодекса Российской Федерации);

4.5.6. времени простоя по вине работника;

4.5.7. времени отсутствия на работе без уважительных причин.

4.6. Изменение размера Должностного оклада возможно в следующих случаях:

4.6.1. при введении новых условий оплаты труда или изменении условий оплаты труда предусмотренных настоящим Положением (п. 2.11);

4.6.2. при изменении функционала – перевод работника на должность, находящуюся в другом грейде;

4.6.3. при переводе работника на должность, соответствующую иной категории;

4.6.4. при движении работника внутри грейда на другую ступень – по результатам оценки компетенций.

4.7. Наличие в календарном месяце нерабочих праздничных дней не является основанием для снижения Заработной платы работникам, получающим Должностной оклад.

5. ПРЕМИАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ

5.1. Премияльные выплаты вводятся в Систему мотивации и оплаты труда в целях усиления материальной заинтересованности работников в достижении лучших результатов деятельности и улучшения качества работы на индивидуальном уровне и на уровне компании в целом.

- 5.2. Премирование распространяется на работников, состоящих с компанией в трудовых отношениях на основе заключенных трудовых договоров, по состоянию на последний день отчетного периода, за который производится расчет премии, за исключением случаев прекращения трудового договора, по основаниям, предусмотренным п.5.4 настоящего Положения.
- 5.3. В систему премиальных выплат включены следующие виды премий:
- 5.3.1. премия по результатам текущей деятельности;
 - 5.3.2. премия по результатам деятельности за год;
 - 5.3.3. единовременная и проектная премии.
- 5.4. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в установленном расчетном периоде премирования, премиальные выплаты начисляются пропорционально отработанному времени в случае недоработки по уважительной причине. К уважительным причинам относятся:
- 5.4.1. увольнение в связи с призывом на службу в Вооруженные силы России;
 - 5.4.2. увольнение по инициативе работника в связи с поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию по старости, необходимостью материнского ухода за ребенком, не достигшим возраста 14-ти лет;
 - 5.4.3. увольнение по сокращению штатов или численности работников;
 - 5.4.4. иные увольнения по основаниям, при которых отсутствует вина или инициатива работника;
 - 5.4.5. перевод на другую работу, в том числе в том же подразделении;
 - 5.4.6. другие уважительные причины.
- 5.5. Другие уважительные причины могут быть определены Генеральным директором.
- 5.6. Наличие в отчетном периоде нерабочих праздничных дней не является основанием для снижения размера премиальных выплат. При приеме на работу в течение текущего расчетного периода, расчет премиальных выплат работнику проводится с учетом даты приема на работу.
- 5.7. За время служебных командировок, отпусков и временной нетрудоспособности премиальные выплаты рассчитываются полностью. Премия не рассчитывается в случае, если в расчетном периоде у работника не было рабочих дней.
- 5.8. Инструментами для определения эффективности деятельности компании / подразделения / работника служат: оценка выполнения в отчетном периоде установленных Показателей деятельности (нормативов, плановых значений, стандартов деятельности и пр.), а также выполнение установленных на отчетный период индивидуальных целей с применением принципа «Управление по целям» (Приложение №3).
- 5.9. Коэффициент выполнения Показателей деятельности определяется в зависимости от оценки эффективности работы работника в отчетном периоде.
- 5.10. Основанием для премирования работников является Приказ о премировании конкретных работников.

- 5.11. После подписания Приказа о премировании работников Департамент персонала информирует руководителей Самостоятельных структурных подразделений о конкретном размере премии работников. Непосредственный руководитель обязан довести до каждого работника информацию о конкретном размере премиальной выплаты с указанием факторов, повлиявших на размер премиального вознаграждения.
- 5.12. Премия по результатам текущей деятельности.
- 5.12.1. Период премирования по результатам текущей деятельности – 1 квартал.
- 5.12.2. Показатели эффективности деятельности устанавливаются для работников в соответствии с Приложением №4 «Характеристики показателей» и рассчитываются в соответствии с Приложением №5 – «Применение показателей». При этом показатели могут носить как финансовый (объем продаж, финансовый результат, рентабельность и пр.), так и качественный (соответствие стандартам деятельности и пр.) характер.
- 5.13. Показатели деятельности по степени влияния на размер Премииальной выплаты могут относиться к одной из категорий:
- 5.13.1. Пороговые показатели (K1) - показатели, определяющие возможность выплаты премии при достижении минимально допустимого значения показателя. Нормативные значения показателей утверждаются Правлением компании. Учет пороговых показателей служит основой для определения права работника на получение премии.
- 5.13.2. Пороговым показателем для целей премирования работников является выполнение бизнес-плана по компании в целом. Премия по результатам текущей деятельности начисляется (при условии выполнения других показателей) при выполнении бизнес-плана на 80% и более (балл за выполнение – 1), и не начисляется (независимо от уровня выполнения других показателей) при выполнении бизнес-плана менее чем на 80% (балл за выполнение – 0).
- 5.14. Образующие показатели (K2) носят «зарабатывающий» характер, то есть предусматривают возможность увеличения размера премии работника при перевыполнении плана. Плановые значения показателей утверждаются Правлением компании. Источником информации о выполнении данных показателей является официальная внутренняя отчетность компании.
- 5.14.1. Формы предоставления данных по выполнению пороговых и образующих показателей представлены в Приложении №6.
- 5.15. Индивидуальные показатели (K3, K4) отражают качество процесса деятельности работника
- 5.15.1. Индивидуальный показатель (K3) может определяться исходя из нормативных значений, и / или исходя из оценки выполнения Целей с применением процедуры «Управление по целям».
- 5.15.2. Форма предоставления данных, для которых определены нормативные значения показателей эффективности деятельности, определяется в соответствии с Приложением № 7 – «Форма предоставления данных по индивидуальным показателям».
- 5.15.3. При определении размера Премииальной выплаты работника в расчет принимается неисполнение или ненадлежащее исполнение работником правил внутреннего трудового распорядка, а также трудовых обязанностей, в том числе: нарушение финансовой дисциплины; нарушение режима конфиденциальности установленных правил защиты информации; другие

нарушения, выявленные в результате внутренней проверки, а также в результате проверки, проведенной органом исполнительной власти.

5.16. В случае привлечения работника к дисциплинарной ответственности расчетный процент премирования умножается на следующие коэффициенты (K4):

5.16.1. при объявлении работнику замечания – на 0,9;

5.16.2. при объявлении работнику выговора – на 0,8.

5.17. При применении к работнику дисциплинарного взыскания в случае, когда у него продолжает действовать ранее примененное к нему дисциплинарное взыскание, расчетный процент премирования умножается на следующие коэффициенты:

5.17.1. при объявлении работнику замечания – на 0,7;

5.17.2. при объявлении работнику выговора – на 0,6.

5.18. Указанный порядок расчета применяется в том расчетном периоде, в котором работник совершил дисциплинарный проступок. Если работодатель узнал о нарушении, допущенном работником, по истечении данного периода, то указанный порядок расчета применяется в том периоде, в котором работник был подвергнут дисциплинарному взысканию.

5.19. Информация о применении дисциплинарного взыскания к работникам предоставляется Отделом кадров в Отдел компенсаций и социальных программ не позднее 5 числа месяца, следующего за расчетным периодом в виде копии Приказа о дисциплинарном взыскании.

5.20. Базовый процент премии, расчет осуществляется по следующей формуле:

$$\Pi = (O * M * \text{БПП}) * K1 * K2 * K3 * K4$$

где:

Π - премия по результатам текущей деятельности;

O - Оклад (должностной оклад);

M - количество месяцев в расчетном периоде;

БПП - Базовый процент премии;

K1 – коэффициент порогового показателя;

K2 – коэффициент образующего показателя;

K3 – коэффициент индивидуального показателя, отражающего качество построения и осуществления деятельности;

K4 – коэффициент индивидуального показателя, отражающего наличие дисциплинарного взыскания.

5.21. Расчет коэффициентов производится путем умножения баллов выполнения показателей на веса показателей.

5.22. В случае, когда для расчета премии тот или иной Показатель эффективности деятельности в соответствии с настоящим Положением не применяется, соответствующий коэффициент признается равным «1».

- 5.23. Перечень, единицы измерения и веса (если применимо) Показателей эффективности деятельности по результатам текущей деятельности определяются Правлением компании.
- 5.24. Базовая премия работника рассчитывается путем суммирования размеров Должностных окладов за месяцы расчетного периода и умножения полученной суммы на Базовый процент премии по состоянию на последний день отчетного периода. Если в течение расчетного периода у работника изменялось место работы, ТРМ/должность, ступень грейда то Базовая премия работника за весь указанный период рассчитывается путем суммирования произведений прежнего Должностного оклада на соответствующий Базовый процент премии и произведений последующего Должностного оклада на новый соответствующий Базовый процент премии.
- 5.25. Категория должности обуславливается степенью влияния деятельности на данной должности на результаты основной деятельности компании. При этом отнесение должности к той или иной категории на размер годовой и единовременной премии не влияет.
- 5.26. Размер премии каждого работника определяется с учетом выполнения как коллективных показателей (Показатели деятельности компании / Самостоятельного структурного подразделения / Структурного подразделения), так и с учетом выполнения индивидуальных показателей / целей.
- 5.27. Расчет премиального вознаграждения производится после получения необходимых данных внутренней отчетности по Показателям эффективности деятельности. Данные должны предоставляться в Департамент персонала в согласованных форматах не позднее 20 числа месяца, следующего за отчетным периодом. Осуществление Премииальных выплат должно производиться в срок не позднее последнего дня месяца, следующего за получением данных отчетности. Схема процедуры расчета премии по результатам текущей деятельности представлена в Приложении №8.
- 5.28. Премия по результатам деятельности за календарный год
- 5.29. Премия по результатам деятельности за год устанавливается с целью дополнительного стимулирования и поощрения работников.
- 5.30. Начисление премии по результатам деятельности за год производится в зависимости от выполнения плана компании по чистой прибыли (рассчитанной по международным стандартам финансовой отчетности). Фонд премирования работников по результатам работы за год не может превышать сумму, эквивалентную 20% от чистой прибыли, полученной компанией по итогам деятельности за год. Конкретный размер фонда премирования работников по результатам работы за год устанавливается Приказом в последний месяц расчетного периода. Начисление и выплата годовой премии не производится, если план по чистой прибыли выполнен менее чем на 80%.
- 5.31. По результатам деятельности за год премируются работники со стажем работы компании не менее 6 месяцев. Расчет производится пропорционально времени (времени, в течение которого работник находился с компанией в трудовых отношениях). При этом не менее половины указанного времени должно быть фактически отработано.
- 5.32. Премия по итогам работы за год рассчитывается и начисляется один раз в год.
- 5.33. Единовременные премии
- 5.33.1. Единовременные премии – элемент переменной части Заработной платы. Единовременная премия может начисляться работнику по представлению руководителя Самостоятельного структурного подразделения:

- 5.33.2. за участие в проектах;
- 5.33.3. за значимые достижения в целях решения задач, стоящих перед подразделением и/или компании в целом;
- 5.33.4. за реализацию мероприятий, вызванных форс-мажорными обстоятельствами, или требующие получения результатов в сжатые сроки и т.п.
- 5.34. Решение о начислении и выплате работнику единовременной премии, а также о размере этой премии принимает Генеральный директор на основании представления руководителя Самостоятельного структурного подразделения и руководителя проекта (где применимо). Решение принимается не позднее месяца со дня получения указанного представления.

6. ВЫПЛАТЫ КОМПЕНСАЦИОННОГО ХАРАКТЕРА ЗА ТРУД В УСЛОВИЯХ, ОТКЛОНЯЮЩИХСЯ ОТ НОРМАЛЬНЫХ

- 6.1. Работникам компании могут быть установлены следующие Выплаты компенсационного характера.

Виды выплат компенсационного характера	Порядок предоставления, условия и размер
<p>Районный коэффициент и надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностей</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, устанавливаются районные коэффициенты и надбавки за работу в особых климатических условиях. Перечень районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей устанавливается Правительством Российской Федерации. До принятия соответствующего нормативного правового акта в соответствии со статьей 423 Трудового кодекса Российской Федерации применяется Перечень районов Крайнего Севера и местностей, приравненных к районам Крайнего Севера, утвержденный Постановлением Совета Министров СССР от 10.11.1967 № 1029. - Процентная надбавка к Заработной плате за стаж работы в данных районах или местностях работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, выплачивается в порядке и размере, определяемом в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 07.10.1993 № 1012 «О порядке установления и исчисления трудового стажа для получения процентной надбавки к Заработной плате лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и в остальных районах Крайнего Севера», а также Инструкцией о порядке предоставления социальных гарантий и компенсаций лицам, работающим в районах Крайнего Севера и в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, утвержденной Приказом Минтруда РСФСР от 22.11.1990 № 2. - Размер районного коэффициента и порядок его применения для расчета Заработной платы работников устанавливаются Правительством Российской Федерации. До принятия соответствующего нормативного правового акта в соответствии со статьей 423 Трудового кодекса Российской Федерации при определении размера районного коэффициента следует руководствоваться информационным письмом департамента по вопросам пенсионного обеспечения Минтруда России от 09.06.2003 № 1199-16, департамента доходов населения и уровня жизни Минтруда России от 19.05.2003 № 670-9 и Пенсионного фонда Российской Федерации от 09.06.2003 № 25-23/5995, которое систематизировало

	размеры районных коэффициентов, действующих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.
Доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни	<ul style="list-style-type: none"> - Устанавливается работникам, получающим Должностной оклад, в размере двойной дневной или часовой части Должностного оклада за день или час работы сверх Должностного оклада. - По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха, в этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит. - Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится с письменного согласия работников и оформляется Приказом.
Доплата при совмещении профессии	<p>Производится работнику, выполняющему в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Устанавливается по соглашению сторон с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы. - Привлечение работников к работе по совмещению профессий производится с письменного согласия; работников и оформляется Приказом, в котором указывается и размер доплаты за совмещение профессий, определенный соглашением сторон.
Доплата при исполнении обязанностей временно отсутствующего работника	<ul style="list-style-type: none"> - Производится работнику, исполняющему в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, обусловленной трудовым договором. - Конкретные размеры доплат устанавливаются по соглашению сторон дифференцированно, в зависимости от сложности, характера, объема выполняемых работ. - Привлечение работника к исполнению обязанностей временно отсутствующего работника производится с его письменного согласия и оформляется Приказом, в котором указывается и размер доплаты за совмещение профессий, определенный соглашением сторон.
Доплата за расширение зоны обслуживания	<p>Производится работнику, выполняющему в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по такой же профессии (должности).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Устанавливается по соглашению сторон с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы. - Привлечение работника к дополнительной работе по такой же профессии (должности) производится с письменного согласия работника и оформляется Приказом, в котором указывается и размер доплаты за дополнительную работу по такой же профессии (должности), определенный соглашением сторон.
Доплата за временное исполнение обязанностей по должности временно отсутствующего работника	<ul style="list-style-type: none"> - Производится работнику, исполняющему в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) обязанности временно отсутствующего работника с освобождением от своей основной работы, обусловленной трудовым договором (временный перевод на другую работу).

	<p>- Размер доплаты составляет разницу между его Должностным окладом и Должностным окладом замещаемого работника.</p> <p>- Привлечение работника к исполнению обязанностей по должности временно отсутствующего работника производится с письменного согласия работника и оформляется Приказом, в котором указывается и размер доплаты.</p>
Доплата за работу в ночное время	- За каждый час работы в ночное время (с 22 до 6 часов) работнику, работающему всю или часть рабочего дня (смены) в ночное время, устанавливается доплата в размере 20% часовой части Должностного оклада.
Доплата за сверхурочную работу	<p>Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере соответствующей отработанному времени части Должностного оклада.</p> <p>- По желанию работника доплата за сверхурочную работу может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, продолжительностью не менее времени, отработанного сверхурочно.</p> <p>- Привлечение работника к сверхурочной работе производится по распоряжению работодателя в порядке, установленном трудовым законодательством.</p>

6.2. За труд в условиях, отклоняющихся от нормальных, работнику могут дополнительно производиться другие Компенсационные выплаты в соответствии с законодательством Российской Федерации.

7. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ

7.1. Виды, объёмы и условия предоставления работникам Гарантий и компенсаций определяются законодательством Российской Федерации.

7.2. Гарантии и компенсации при направлении работника в служебную командировку.

7.2.1. За работниками, направляемыми в служебные командировки, сохраняется в течение всего времени командировки место работы (должность) и средний заработок, а также гарантируется возмещение расходов, связанных со служебной командировкой. Расходы возмещаются только в том случае, если они документально подтверждены.

7.2.2. Порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками, определяются нормативными документами компании.

7.2.3. При выезде работника в командировку (возвращении из нее) по распоряжению работодателя в выходной или нерабочий праздничный день, работнику выплачиваются суточные и дневная часть Оклада; также, если по соглашению сторон работнику не был предоставлен дополнительный день отдыха, дополнительно выплачивается 50% дневной части Оклада.

7.2.4. С согласия работника указанная дополнительная выплата может быть заменена неоплачиваемым дополнительным днем отдыха.

7.3. Гарантии и компенсации при направлении работника на учебу для повышения квалификации.

7.3.1. При направлении компанией работника для повышения квалификации с отрывом от работы за ним сохраняется место работы (должность) и средняя Заработная плата по основному месту работы. Работникам, направляемым для повышения квалификации с отрывом от работы в

другую местность, производится оплата командировочных расходов в порядке и размерах, которые предусмотрены для лиц, направляемых в служебные командировки.

- 7.3.2. В случае, когда для освоения новых внедряемых компанией технологий, в том числе новых программных продуктов, работники, с их согласия, направляются на учебу в свободное от работы время (в междусменные перерывы, выходные дни), за время учебы им выплачивается соответствующая часть Должностного оклада в двойном размере. Оплата периода обучения производится в соответствии с графиком обучения работников.

7.4. Гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением.

- 7.4.1. Работникам, направленным на обучение работодателем или поступившим самостоятельно в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения начального, среднего, высшего (в т.ч. послевузовского) профессионального образования независимо от их организационно-правовых форм по заочной и очно-заочной (вечерней) формам обучения, успешно обучающимся в этих учреждениях, при получении ими образования соответствующего уровня впервые работодатель предоставляет Гарантии в соответствии с законодательством Российской Федерации. Указанные Гарантии и Компенсации также предоставляются работникам, уже имеющим профессиональное образование соответствующего уровня и направленным на обучение работодателем в соответствии с трудовым договором или соглашением об обучении, заключенным между работником и работодателем в письменной форме.

- 7.4.2. Гарантии и Компенсации работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях, не имеющих государственной аккредитации, могут быть предусмотрены соглашением сторон трудового договора.

7.5. Гарантии при временной нетрудоспособности работника.

- 7.5.1. В целях дополнительной мотивации работников на производительный и эффективный труд им устанавливается частичная доплата за период временной нетрудоспособности в зависимости от страхового стажа и длительности времени нетрудоспособности, подтвержденного больничным листом. Доплата работникам при оплате пособия за дни временной нетрудоспособности определяется в соответствующих нормативных документах компании (Положение о льготах и социальных гарантиях и т.п.)

7.6. Компенсация дополнительных расходов работника.

- 7.6.1. При использовании работником с согласия или ведома непосредственного руководителя не ниже уровня начальника отдела общественного транспорта (включая маршрутное такси) в целях осуществления им трудовых функций работнику возмещаются расходы на использование общественного транспорта в полном размере. При этом расходы работника должны быть документально подтверждены.

7.7. Компенсация расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях.

- 7.7.1. Работники компании, работающие подразделениях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, имеют право на частичную компенсацию оплаты один раз в два года за счет средств компании стоимости проезда в пределах территории Российской Федерации к месту использования отпуска, расположенного в районах, не

относящихся к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, и обратно, любым видом транспорта, в том числе личным. Размеры и порядок компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, регулируются соответствующими нормативными документами компании (Положение о льготах и социальных гарантиях и т.п.).

7.8. Иные Гарантии и Компенсации, предоставляются работникам в соответствии с законодательством о труде Российской Федерации, а также в соответствии с нормативными актами и организационно-распорядительными документами компании.

8. Порядок начисления и выплаты заработной платы

8.1. Выплата Заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях).

8.1.1. Выплата Заработной платы работникам производится 2 раза в месяц на основе данных табельного учета и иных первичных документов, определяющих размер выплачиваемой Заработной платы конкретному работнику (трудовые договоры, приказы по личному составу, листки временной нетрудоспособности, исполнительные документы и проч.). При этом выплата Заработной платы работникам производится:

8.1.2. 15 числа месяца – выплата в счет Заработной платы за период с 1 по 12 число текущего месяца за фактически отработанное время.

8.1.3. в последний рабочий день месяца – окончательный расчет Заработной платы за фактически отработанное время в расчетном месяце.

8.1.4. начисление премиальных выплат производится: не позднее последнего рабочего дня месяца, следующего за отчетным периодом.

8.1.5. Начисление премии по результатам деятельности за календарный год производится не позднее 31 марта года, следующего за расчетным.

8.2. В случае, если день выплаты Заработной платы совпадает с выходным или нерабочим праздничным днем, выплата производится накануне этого дня.

8.3. Заработная плата выплачивается работнику путем зачисления на его банковский счет (счет банковской карты), открываемый для проведения расчетов с работником, если иное не предусмотрено трудовым договором. При выплате Заработной платы ответственный работник подразделения, отвечающего за расчет и начисление Заработной платы работникам в письменной форме извещает каждого работника о составных частях Заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Форма расчетного листка представлена в Приложении №9.

8.3.1. Если рабочее место работника оборудовано компьютером, то расчетный листок доводится до сведения работника в электронном виде. Подтверждением получения работником расчетного листка является автоматическое электронное сообщение о прочтении сообщения, содержащего этот листок или непосредственный ответ работника о том, что листок им получен.

8.4. При временной нетрудоспособности компания выплачивает работнику пособие по временной нетрудоспособности в соответствии с действующими федеральными законами. Оплата дней

временной нетрудоспособности производится не позднее 20 календарных дней после представления надлежаще оформленного листка временной нетрудоспособности.

8.5. Оплата отпуска работникам производится не позднее, чем за три дня до его начала.

8.6. В день прекращения трудового договора работодатель обязан произвести с работником расчет в соответствии со статьей 140 Трудового кодекса Российской Федерации. При этом по запросу работника, ему выдается расчетный листок. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, компания выплачивает в указанный выше срок не оспариваемую им сумму.

8.7. Расчет размера среднего заработка за рабочие и календарные дни.

8.7.1. Расчет размера среднего заработка за рабочие и календарные дни производится в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

8.7.2. Для расчета среднего заработка учитываются все, предусмотренные настоящим Положением, виды выплат, применяемые в компании, независимо от источников этих выплат, к которым относятся:

8.7.3. Заработная плата, начисленная работникам по Должностным окладам за отработанное время;

8.7.4. разница в Должностных окладах работников, перешедших на нижеоплачиваемую работу (должность) с сохранением размера Должностного оклада по предыдущему месту работы (должности);

8.7.5. надбавки и доплаты к Должностным окладам за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объема выполняемых работ, исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, руководство группой;

8.7.6. выплаты, связанные с условиями труда, в том числе выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда (в виде коэффициентов и процентных надбавок к Заработной плате), повышенная оплата труда на работах с вредными и иными особыми условиями труда, за работу в ночное время, оплата работы в выходные и нерабочие праздничные дни, оплата сверхурочной работы;






8.7.7. премии, в том числе начисленные по выполняемой работе в период исполнения обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения работника от его основной работы.

4.2. Практические примеры (формы документов и примеры их заполнения)

Приведем примеры оформления представленных рекомендаций.

1. Пример определения соотношения постоянной и переменной частей оплаты труда для разных категорий работников

Для реализации регулярного (например, ежеквартально) премирования по результатам выполнения установленных целей / показателей необходимо определить, какой процент премии будет у каждой должности. Для этого, как правило, определяют категории должностей с учетом степени их влияния на результат (ценность) процесса и для каждой категории определяют желаемое соотношение постоянной части оплаты (оклада) и переменной (премии).

Код категории	Наименование премиальной категории	Соотношение частей заработка		% премии к окладу
		Постоянная (оклад)	/ Переменная (премия)	
1	СОТРУДНИКИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ПРОДАЖАМИ (Корпоративный Бизнес)	60	 40	67%
2	СОТРУДНИКИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ПРОДАЖАМИ (Розничный бизнес)	70	 30	43%
3	СОТРУДНИКИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, НЕ СВЯЗАННЫХ С ПРОДАЖАМИ, НО ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ:	70	 30	43%
3.1.	- СУЩЕСТВЕННО ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ			
3.2.	- НЕСУЩЕСТВЕННО ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ			
4	СОТРУДНИКИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, НЕ СВЯЗАННЫХ С ПРОДАЖАМИ И НЕ ВЛИЯЮЩИХ НА ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	80	 20	25%
5	АДМИНИСТРАТИВНЫЕ СОТРУДНИКИ	80	 20	25%

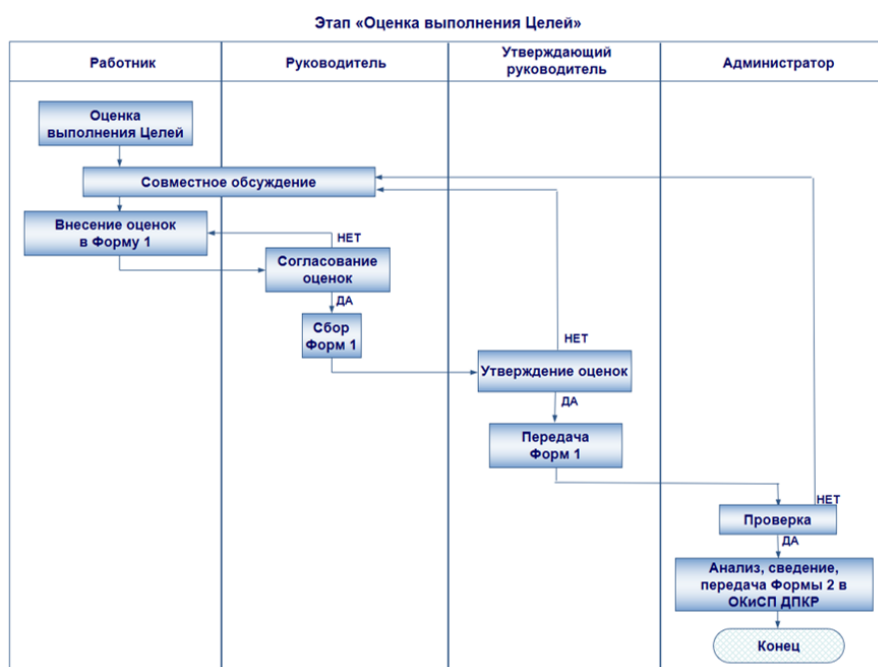
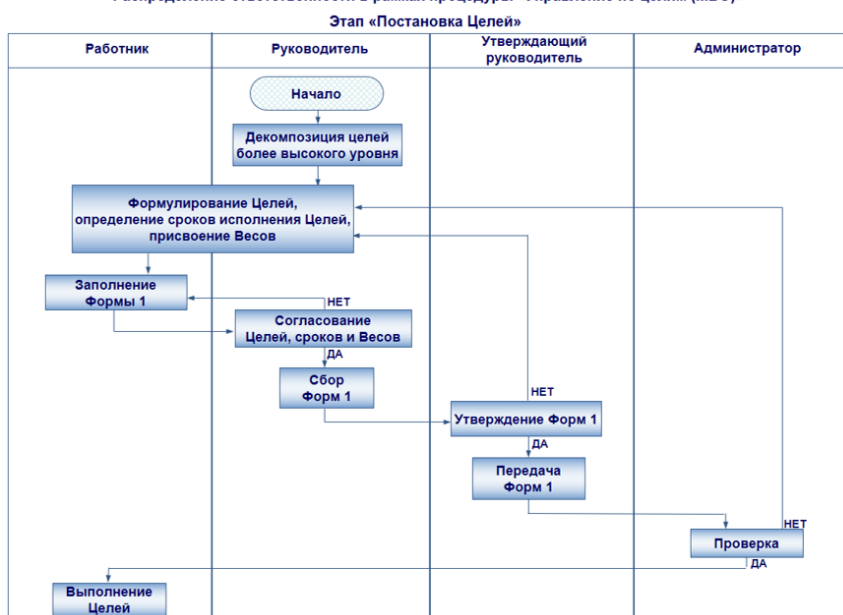
2. Пример процедуры постановки и оценки индивидуальных целей. Постановка целей СВЕРХУ-ВНИЗ, оценка целей СНИЗУ-ВВЕРХ

После определения целевого размера премии необходимо договориться, по каким параметрам / показателям будет оцениваться работник для получения премии. Одним из самых гибких и распространенных инструментов является процедура управления по целям (MBO – Management by Objectives).

Управление по целям предполагает, что стратегические бизнес-цели компании декомпозируются на цели более низких уровней – результаты (ценность) процессов компании, которые в свою очередь декомпозируются на цели конкретных работников, выполняющие операции данных процессов.

В начале отчетного периода (например, квартал) работником и руководителем эти цели устанавливаются и принимаются; в конце периода оцениваются. На основании оценки целей выплачивается премия

Распределение ответственности в рамках процедуры «Управление по целям (МВО)»



Практические примеры.

Приложение 1 «Система шкал оплаты». Примеры визуализации.

№ Грейда	Отдел	Группа	Наименование ТРМ	Шаг №1	Шаг №2	Шаг №3	Шаг №4	Шаг №5	Шаг №6
Грейд 8	Админ		Управляющий филиалом	50 619	59 822	69 026	78 229	87 433	96 636
Грейд 7	Админ		Заместитель управляющего филиалом (Продажи)	28 914	34 171	39 428	44 685	49 942	55 199
	Админ		Заместитель управляющего филиалом (Сервис)	23 657	28 914	34 171	39 428	44 685	49 942
Грейд 6	Админ		Главный бухгалтер филиала	22 550	24 221	27 562	29 232	30 902	32 573
	Продукт 1		Начальник отдела (продажи)	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891	27 562
	Продукт 2		Начальник отдела (продажи)	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891	27 562
	Продукт 3		Начальник отдела (продажи)	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891	27 562
	Продукт 4		Начальник отдела (продажи)	17 539	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891
	Продукт 5		Начальник отдела (продажи)	17 539	20 880	22 550	24 221	25 891	27 562
	Админ		Директор отделения	24 221	25 891	27 562	29 232	30 902	32 573
	Продукт 2		Начальник отдела	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891	27 562
		Продукт 1	Руководитель группы	17 539	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891
		Продукт 3	Руководитель группы	17 539	19 210	20 880	22 550	24 221	25 891
Грейд 5	Продукт 3		Контролер технологии	13 646	14 945	16 245	17 545	18 844	20 144
	Продукт 4		Эксперт	13 646	14 945	16 245	17 545	18 844	20 144
	Персонал		Начальник отдела	13 646	16 245	17 545	18 844	20 144	21 444
	ИТ		Начальник отдела	13 646	14 945	16 245	17 545	18 844	20 144
	Безопасность		Начальник отдела	14 945	16 245	17 545	18 844	20 144	21 444
	Админ		Заместитель главного бухгалтера	13 646	14 945	16 245	17 545	18 844	20 144
Грейд 4	Продукт 3		Консультант*	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672
	Продукт 4	ГСАПО	Руководитель группы	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672	16 684
	Продукт 5		Эксперт	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672
	Админ		Юрисконсульт	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672
	Поддержка	ГРП	Специалист	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672
Грейд 3			Специалист по информационной безопасности*	8 260	9 047	9 833	10 620	11 407	12 193
	Продукт 1	ГИК	Главный специалист	8 260	9 047	9 833	10 620	11 407	12 193
	Админ		Экономист	8 260	9 047	9 833	10 620	11 407	12 193
	Продукт 2	ГЭС	Специалист	8 260	9 047	9 833	10 620	11 407	12 193
	Продукт 2	ГКА	Аналитик	8 260	9 047	9 833	10 620	11 407	12 193
	Продукт 2	ГПИП	Инспектор	8 260	9 047	9 833	10 620	11 407	12 193

Правило расположения в грейде ТРМ относящихся к категории "Руководитель группы", "Начальник отдела"

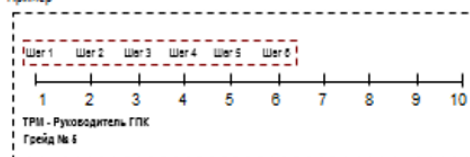
Руководители групп

Группа входит в состав отдела

Группа не входит в состав отдела

Шаг 1	Старт	Старт
Шаг 2	Численность группы < 6 человек	
Шаг 3	Численность группы > 6 < 12 человек	Численность группы < 6 человек
Шаг 4	Численность группы > 12 человек	Численность группы > 6 < 12 человек
Шаг 5	Резервная зона	Численность группы > 12 человек
Шаг 6	Резервная зона	Резервная зона
Шаг 7	Резервная зона	Резервная зона

Пример



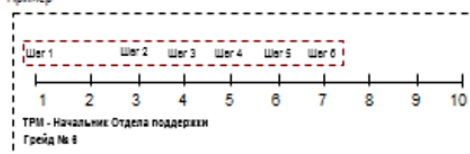
Начальники отделов

Отдел включающий группы

Отдел не включающий группы

Шаг 1	Старт	Старт
Шаг 2	Численность < 6 человек	
Шаг 3	Численность > 6 < 16 человек	Численность < 6 человек
Шаг 4	Численность > 16 человек	Численность > 6 < 16 человек
Шаг 5	Резервная зона	Численность > 16 человек
Шаг 6	Резервная зона	Резервная зона
Шаг 7	Резервная зона	Резервная зона

Пример



Приложение 2 «Перечень корпоративных коэффициентов». Пример заполнения.

Корпоративные коэффициенты (КК) определяются путем соотношения данных Госкомстата: по категории «Прожиточный минимум» эталонной области к категории «Прожиточный минимум» населенного пункта, для которого устанавливается указанный коэффициент;

по численности жителей эталонного города к численности населенного пункта, для которого устанавливается указанный коэффициент.

КК может быть скорректирован с учетом условий рынка труда. КК применяется к эталонной системе шкал доходов для получения шкалы доходов для данной местности.

Город	Область	Корпоративный коэффициент
Благовещенск	Амурская область	1,52
Владивосток	Приморский край	1,71
Екатеринбург	Свердловская область	1,53
Калининград	Калининградская область	1,39
Комсомольск-на-Амуре	Хабаровский край	1,60
Липецк	Липецкая область	0,99
Москва	Москва	2,08
Набережные Челны	Республика Татарстан	0,95
Новокузнецк	Кемеровская область	1,44
Санкт - Петербург	Ленинградская область	1,92
Череповец	Вологодская область	1,43
Ярославль	Ярославская область	1,38

Приложение 3 «Управление по целям: Форма предоставления отчетности». Пример

ФОРМА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ "УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ (МВО)"										Форма 1
за _____ квартал		_____ года		Срок действия Формы						
Фамилия Имя Отчество _____		Табельный номер _____		с _____						
Должность _____				по _____						
Подразделение _____										
Утверждающий руководитель _____										
Руководитель _____										
№ п/п	Этап Постановки целей			Этап Корректировки целей			Этап Оценки выполнения целей		Примечание	
	Формулировка цели	Срок исполнения цели	Вес цели (%)	Корректировка формулировки цели	Корректировка срока исполнения цели	Корректировка веса цели (%)	Выполнение (%)	Итоговая оценка (%)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
Сумма весов:				Сумма весов целей с учетом корректировки:				Итого:		

Сводная таблица КПЭ: значения

ПРИМЕР

A	F	G	H	R	S	T	U	V	W
Наименование подразделения / должности	Пороговые (K1)			Образующие (K2)				Индивидуальные (K3)	
	Интегральный показатель	Значение показателя	Балл	Качество деятельности				Коэффициент качества клиентского сервиса	Показатель
				Вес показателя	Показатель	Значение показателя	Балл		
ДЕПАРТАМЕНТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	И	БП ≥ 80% БП < 80%	1 0					Сценарий 2	МВО
Директор Департамента	И	БП ≥ 80% БП < 80%	1 0	100%	НС - 50% СВЗ - 50%	>95% от 70% до 95% <70%	100% факт/план=100% 0%	Сценарий 2	МВО
Начальник управления разработки информационных систем	И	БП ≥ 80% БП < 80%	1 0	100%	СВЗ - 100%	>95% от 70% до 95% <70%	100% факт/план=100% 0%	Сценарий 2	МВО
Начальник управления сопровождения информационных систем	И	БП ≥ 80% БП < 80%	1 0	100%	ДС Визуит - 15% ДС Online Broker - 7.5% ДС Way 4 - 7.5% ДС Z-front - 7.5% ДС NBSM - 7.5% ДС MS Exchange - 5% ДБЗ - 50%	>95% от 70% до 95% <70%	100% факт/план=100% 0%	Сценарий 2	МВО

Пороги значений и принципы расчета

Карта КПЭ

ПРИМЕР

Карта ключевых показателей эффективности									
Версия документа:		17.01							
Дата утверждения версии документа:		25.03.2019							
№	Подразделение	Должность / Группа должностей	Наименование КПЭ	Уровень показателя	Код КПЭ	Вес КПЭ			Примечание
						в ежемесячной	в квартальной	в годовой премии	
Департамент управления корпоративными продажами	Директор департамента		Доход от кредитования по клиентам СБ	Компания	КПЭ-СМБ-0004	-	40%	-	
			Чистый комиссионный доход по клиентам СБ	Компания	КПЭ-СМБ-0005	-	30%	-	
			Объем пассивов по клиентам СБ	Компания	КПЭ-СМБ-0006	-	30%	-	
Управление развития бизнеса в Москве и Московской области Департамент управления корпоративными продажами	Все сотрудники		Доход от кредитования по клиентам СБ	Москва и МО	КПЭ-СМБ-0004	-	40%	-	
			Чистый комиссионный доход по клиентам СБ	Москва и МО	КПЭ-СМБ-0005	-	30%	-	
			Объем пассивов по клиентам СБ	Москва и МО	КПЭ-СМБ-0006	-	30%	-	
Управление развития регионального бизнеса Департамент управления корпоративными продажами	Все сотрудники		Доход от кредитования по клиентам СБ	сеть без М и МО	КПЭ-СМБ-0004	-	40%	-	
			Чистый комиссионный доход по клиентам СБ	сеть без М и МО	КПЭ-СМБ-0005	-	30%	-	
<div>Карта КПЭ Реестр КПЭ Приложение 2 к реестру КПЭ + : ←</div> <div>Описание показателя</div> <div>Проверка значимости (не менее 10%)</div>									

Реестр КПЭ

ПРИМЕР

Пороги значений и принципы расчета

Реестр ключевых показателей эффективности

Код КПЭ	Наименование КПЭ	Описание КПЭ / формула расчета	Единица измерения	Тип КПЭ	Периодичность расчета (отчетный период)	Ответственный за расчет	Ед. изм.	Ответственный за утверждение результата (подпись)	План (норма)	Факт	Оценка	Источник фактической информации	Срок предоставления отчетности
КПЭ-004	Доход от кредитования по клиентам СВ	Сумма процентного дохода по кредитам с учетом комиссий по кредитам, без учета трансфертных расходов, начисленных с начала года по клиентам СВ	Рубли	Финансовый	квартал	ПЗД	руб.	Вице-президент, курирующий СВБ по согласованию с ПЗД	Норма повышается 100 %	Фактплан < 70% 70 % <= фактплан <= 100% фактплан > 100%	0 фактплан 1,5	Система отчетности	Ежемесячно, до 10-го числа следующего за отчетным периодом
КПЭ-005	Чистый комиссионный доход по клиентам СВ	Сумма чистого комиссионного дохода, начисленного с начала года по клиентам СВ (без учета штрафов)	Рубли	Финансовый	квартал	ПЗД	руб.	Вице-президент, курирующий СВБ по согласованию с ПЗД	Норма повышается 100 %	Фактплан < 70% 70 % <= фактплан <= 100% фактплан > 100%	0 фактплан 1,5	Система отчетности	Ежемесячно, до 10-го числа следующего за отчетным периодом
КПЭ-006	Объем пассивов по клиентам СВ	Остаток пассивов, содержащий значение на период с начала года по клиентам СВ	Рубли	Финансовый	квартал	ПЗД	руб.	Вице-президент, курирующий СВБ по согласованию с ПЗД	Норма повышается 100 %	Фактплан < 70% 70 % <= фактплан <= 100% фактплан > 100%	0 фактплан 1,5	Система отчетности	Ежемесячно, до 10-го числа следующего за отчетным периодом

Описание показателя

Частота / периодичность применения

Источники данных

Приложение 9 «Процедура расчета премии»

Процедура расчета премии по результатам текущей деятельности							
Срок проведения мероприятия	Не позднее 15 рабочего дня месяца, следующего за отчетным периодом	На 5 рабочий день после предоставления данных	На 2 рабочий день после подготовки списков для согласования	На 2 рабочий день после согласования расчета с подразделениями ГО	На следующий рабочий день после согласования списков Президентом-Председателем Правления	На следующий рабочий день после подготовки Приказа	Не позднее пятого рабочего дня второго месяца, следующего за отчетным периодом
Ответственное подразделение	Генеральный директор			Утверждение данных по выплатам		Подписание Приказа и списков на выплату премии	
Финансовый департамент	Предоставление информации о выполнении плановых показателей						
Департамент персонала	Подготовка файлов для расчета премии в разрезе подразделений	Обработка данных по премированию. Подготовка списка для согласования			Подготовка приказа и приложения на выплату премии	Регистрация и рассылка Приказа и списков на выплату премии	
Подразделения	Предоставление плана-отчета по целям и / или данных по индивидуальным нормативным показателям		Согласование данных по расчету премий и уточнение коэффициентов выполнения индивидуальных показателей				
Структурное подразделение ответственное за расчет и начисление Зарплатной платы							Начисление премии

Приложение 10 «Размеры РК и надбавок за работу в районах Крайнего Севера». Пример

Размеры районных коэффициентов и надбавок за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях					
Город	% надбавки ВСЕГО	Районный коэффициент	Постановление администрации	Северная надбавка	Обоснование
г. Южно-Сахалинск Сахалинской области	90%	1,40		за стаж до 50%	РК-Письмо Департамента доходов населения и уровня жизни, Департамента по вопросам пенсионного обеспечения, Минтруда и социального развития РФ от 19.05. 2003 № 670-9, от 09.06.2003 № 1199-16, Пенсионного фонда РФ от 09.09.2003 № 25-23/5995 "О размерах районных коэффициентов, действующих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, для рабочих и служащих непроизводственных отраслей, установленных в централизованном порядке". СН - Приказ Минтруда РСФСР от 22.11.1990 № 2"Об утверждении Инструкции о порядке предоставления социальных гарантий и компенсаций лицам, работающим в районах Крайнего Севера и в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, в соответствии с действующими нормативными актами"

Приложение 11 «Расчетный лист». Пример

-----Начисления-----		
м-ц	Наименование	Длн Сумма
05	Оплата повременная	21 00000.00
05		00000.00
05		00000.00
05		00000.00
ИТОГО начислено:		00000.00
-----Удержания-----		
м-ц	Наименование	Длн Сумма
05	Налог на доходы ФЛ	0000.00
05		0000.00
05		0000.00
05		0000.00
ИТОГО удержано:		00000.00
-----Выплаты-----		
м-ц	Наименование	Длн Сумма
05	Перечисление на пласт. карту	00000.00
05	Аванс выплачено	00000.00
ИТОГО выплачено:		00000.00

Ваши вопросы или заявки в группу расчета заработной платы направляйте по адресу "Группа расчета заработной платы".

PPP отчетность

Планы, Прогресс, Проблемы (Plans, Progress, Problems) - методика еженедельного планирования команды и отчетности

Список из ~3 целей, к которым вы стремитесь на каждом уровне (компания >> команда >> индивидуально)

Для каждой цели 3-4 ключевых результата

Коммуникация целей и результатов всем заинтересованным

Оценивайте и пересматривайте результаты по мере движения к завершению (по шкале от 0 до 100%)

Считайте цель достигнутой, когда она выполнена на 70-80%

Регулярно обновляйте действующие OKR

OKRs: формы и визуализация

ПРИМЕР

6									Выполнение цели
7	Повысить операционные доходы							Прогресс	50%
8	Увеличить долю подписок vs одноразовых контрактов до 85%							75%	
9	Увеличить среднюю стоимость подписки до минимум 300 долларов							50%	
10	Снизить отток максимум до 5%							25%	
11	...								
12									Выполнение цели
13	Повысить вовлеченность персонала							Прогресс	15%
14	Внутренний еженедельный рейтинг удовлетворенности мин 4,8 балла							5%	
15	Внедрить Пятницы со спикерами							15%	
16	Внедрить OKR во все подразделения							25%	
17									
18									
19									
20	Общее выполнение целей								33%

0	Improve internal employee engagement and job satisfaction	<div></div>	44	%
KR	Conduct 3 monthly "Fun Friday" all-hands meetings with motivational speakers	<div></div>	1	meetings
KR	Interview 48 employees on their needs for improving our work culture.	<div></div>	16	employees
KR	Implement using OKRs and Weekdone software in all 23 teams	<div></div>	8	teams
KR	Reach weekly employee satisfaction score of at least 4.7 points	<div></div>	3	points

5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ

Литература и материалы для самостоятельного изучения:

1. Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера? // Компания, №330, 2004.
2. Багракова А.А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации// Управление человеческим потенциалом. 2006. №2. – С. 18 – 23.
3. Богулева Л. Flexible benefits. Поможет ли "принцип кафетерия" сделать ваш соцпакет конкурентоспособным //Мотивация и оплата труда. 2008. № 4. – С. 56 – 60.
4. Ветлужских Е. Новый подход к управлению и вознаграждению// Мотивация и оплата труда. 2009. № 4. – С.21 – 26.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М: ЮНИТИ, 2003. - 501 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997 - 607с.
7. Капустин А. Мотивация менеджмента - залог стабильности компании // ЖУК. 2003. №6.
8. Клемина Т. Гибкие системы вознаграждения за рубежом //Персонал Микс. 2001. №1.
9. Козычева Н. Б., Козычев Б. С. Проблемы и задачи стимулирования // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. №2.
10. Лазарев С. Карьерная мотивация молодых специалистов// Мотивация и оплата труда. 2009. № 2. – С. 33 – 36.
11. Мансуров Р. Практический опыт изменения системы материальной мотивации в компании //Мотивация и оплата труда. 2010. № 1. – С. 24 – 28.
12. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник /Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. - М.:ФБК-Пресс, 1998. - 504 с.
13. Миграбян А. В погоне за стимулированием// ЖУК. 2004. №3.
14. Миляева Л. Методический инструментарий по разработке стимулирующей модели оплаты труда//Мотивация и оплата труда. 2010. № 2. – С. 36 – 40.
15. Мотивация персонала //Вопросы экономики. 1996. №2.
16. Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б. Лучшие способы мотивации персонала. – М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. – 88 с.
17. Петрухин В. С. Менеджмент 21 века: Руководство для бизнеса. - М: «Зеркало», 1998. - 280 с.
18. Платова К. Индивидуальный подход к стимулированию отдельных сотрудников //Управление персоналом. 2004. №9.
19. Травин В.В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 2006. – 281 с.
20. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
21. Федоренко К. Материальное денежное стимулирование персонала как фактор повышения конкурентоспособности фирмы//Личные продажи. 2010. № 3. – С. 29 – 34.
22. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — М.: Юнити, 2009. – 358 с.
23. Майкл Армстронг, Стивен Тейлор «Практика управления человеческими ресурсами» (2018).
24. Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман «Мотивация к работе» (2007).

25. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман «Система вознаграждения и методы стимулирования персонала» (2005).
26. Дэниел Пинк «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» (2013).
27. Майкл Армстронг, Анжела Бэрон «Управление результативностью. Система оценки результатов в действии» (2013).
28. Татьяна Кожевникова «Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников» (2018).
29. Исследование PWC «Будущее рынка труда» (2018).
30. Исследование Deloitte «Тенденции в сфере управления персоналом» (2019).

Министерство экономического развития Российской Федерации

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО АДАПТАЦИИ НОВЫХ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Москва
2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	3
2.1. Понятие, цели и виды адаптации	3
2.2. Термины и определения	6
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ	7
3.1. Три этапа процесса адаптации	7
3.2. Примерная программа адаптационных мероприятий	8
3.3. Этапы внедрения программы адаптации	15
3.4. Ключевые показатели эффективности процесса адаптации	15
3.5. Ошибки и препятствия внедрения	15
4. ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ.....	17
4.1. Распоряжение об утверждении Положения об адаптации работников в ООО «XXX»	17
4.2. Положение об адаптации работников в ООО «XXX»	18
4.3. Приложение № 1. Порядок организации первичной адаптации	22
4.4. Приложение № 2. План прохождения первичной адаптации	25
4.5. Приложение № 3. Порядок организации адаптации в должности	27
4.6. Приложение № 4. План прохождения адаптации в должности	29
4.7. Приложение № 5. Порядок отбора кандидатов для осуществления наставничества	31
4.8. Приложение № 6. Реестр резерва наставников в подразделении	33
4.9. Приложение № 7. Анкета оценки деятельности наставника неп. руководителем	34
4.10. Приложение № 8. Анкета оценки деятельности наставника работником	35
4.11. Приложение № 9. Анкета самооценки наставника	31
4.12. Приложение № 10. Анкета оценки результатов периода испытания	32
4.13. Приложение № 11. Анкета обратной связи о программе адаптации	34
5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ	36

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных методических рекомендаций является оказание содействия и методического обеспечения организациям-участникам национального проекта в ускорении процесса включения новых работников в эффективную трудовую деятельность организации для повышения производительности труда.

Адаптация нового работника - важный процесс, во время которого складываются взаимоотношения между организацией, непосредственным руководителем и новым работником. Для большинства людей смена работы – важный шаг; поиск персонала, его адаптация и подготовка стоит для организации немалых денег. В интересах обеих сторон максимально эффективно организовать процесс адаптации нового работника в организации. Если работник покидает организацию вскоре после начала своей работы, это увеличивает издержки организации. «Текучка» дорого обходится не только с точки зрения поиска, отбора и обучения персонала, но также сказывается на сроках выполнения проектов, работе коллектива; негативно влияет на мотивацию и моральный дух работников, снижает прибыль организации. Поэтому важно не только правильно подбирать новых работников, но и предпринимать верные шаги, направленные на то, чтобы они оставались, развивались и продуктивно трудились в организации.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Понятие, цели и виды адаптации

Адаптация (от лат. *adaptatio* – приспособлять) – это процесс знакомства нового работника с организацией, изменения его поведения в соответствии с правилами и требованиями работы и организационной культуры. Эффективная адаптация предполагает составление плана адаптации, выявление качественных и количественных показателей результативности процесса адаптации, а также определение способов и методов проведения процесса адаптации.

Основные цели адаптации - ускорение вхождения новых работников в должность, уменьшение количества ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, снижение количества работников, не прошедших срок испытания при приеме на работу; эффективное использование человеческого потенциала, организационных, технических и материальных ресурсов организации.

Предлагаемые рекомендации помогут:

- **Организации:**
 - ускорить достижение необходимых показателей в работе новых работников;
 - повысить скорость и качество взаимодействия работников и подразделений;
 - способствовать приобщению работника к корпоративной культуре организации, разделению ее установок и ценностей;
 - сформировать лояльность к организации, повысить мотивацию работников к выполняемой работе;
 - получить объективную оценку уровня квалификации нового работника;
 - снизить уровень «текучести» персонала;
 - сократить затраты на подбор и обучение персонала (за счет снижения количества работников, не прошедших срок испытания при приеме на работу или уволившихся в течение первого года работы);
- **Работнику:**
 - приобрести знания и умения, необходимые для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
 - быстро и комфортно влиться в рабочий процесс;
 - повысить удовлетворенность работой;
 - наладить отношения в коллективе;
 - снизить чувство тревожности и неуверенности в себе;
 - минимизировать риск не успешного прохождения срока испытания при приеме на работу (по причине несоответствия внутренним требованиям, предъявляемым к работникам организации).

Существует несколько классификаций видов адаптации, наиболее распространенной является деление адаптации на производственную и внепроизводственную¹:



Производственная адаптация:

Профессиональная адаптация – это приспособление работника к выполняемой работе. Она заключается в ознакомлении и активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, приобретении профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, в формировании

¹ Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014 – 336 с.

некоторых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Успешной адаптации нового работника способствует назначение наставника(ов) (см. Рекомендации «Наставничество»).

Психофизиологическая адаптация – это приспособление к «трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния». Она предполагает привыкание к условиям труда и режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности. Этот вид адаптации зависит от здоровья человека, его естественных реакций и индивидуальных биоритмов, а также от условий работы. Большинство несчастных случаев на производстве происходит в первые дни работы работника именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация – приспособление новичка к коллективу. Она состоит в освоении социально-психологических особенностей групп и индивидов в организации, вхождении в сложившуюся в ней систему отношений, позитивном взаимодействии с другими членами и привыкании к новому стилю руководства. Это включение работника в систему взаимоотношений в организации, в ее коллектив как равноправного, принимаемого всеми членами.

Организационно-административная адаптация – приспособление к сложившейся структуре организации, особенностям организационного механизма управления, месту своего подразделения и должности в общей системе целей. Привыкание работника к новой корпоративной культуре, стилю руководства, усвоение ценностей организации и разделение ее целей.

Экономическая адаптация – привыкание к определенному уровню заработка и социального обеспечения. Она позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов.

Санитарно-гигиеническая адаптация – приспособление к распорядку работы, условиям труда, новым требованиям трудовой, производственной и технологической дисциплины.

Внепроизводственная адаптация:

- Адаптация к новым бытовым условиям;
- Адаптация к внепроизводственному (неформальному) общению с коллегами;
- Адаптация в период отдыха.

При управлении процессом адаптации рекомендуется учитывать ряд правил (см. табл. 1).

Таблица 1

Правила формирования адаптации работников в организации²

Правила	Содержание
1. Непрерывность	Работник постоянно адаптируется к изменяющимся условиям деятельности и функционирования организации для удовлетворения новым требованиям окружающей среды и должности, соответственно, изменяется, но с минимальными затратами.
2. Перспективность	При формировании системы адаптации учитывается перспектива развития организации.

² Таблица приведена по: Управление персоналом / Под ред. И. Б. Дураковой.

3. Прогрессивность	Способы адаптации не постоянны, следуют новым развивающимся методикам, совершенствуются в соответствии с требованиями реальности, передовых зарубежных и отечественных аналогов.
4. Оперативность	Совершенствование адаптации, принятие решений по анализу и проведению мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения от установленной нормы.
5. Комплексность	Осуществление взаимосвязи всех элементов адаптации, а также учет всех условий, влияющих на нее.
6. Оптимальность	При формировании адаптации должны быть определены несколько ее видов и выбран наиболее рациональный из них.
7. Научность	Разработка мер по формированию адаптации сотрудников основывается на достижениях профильной науки с учетом их актуализации в современных условиях деятельности организации.
8. Экономичность	Эффект от адаптации должен быть выше затрат на ее реализацию.
9. Прозрачность	Система должна содержать единую доступную терминологию, обладать определенным единством, строиться по единым для всех правилам.
10. Гибкость	Учитывается возможность внесения поправок в систему адаптации в зависимости от факторов, оказывающих влияние на деятельность организации и адаптируемых сотрудников. Создание в определенных пределах свободы маневра способствует гибкости.

2.2. Термины и определения

Адаптация (от лат. adaptation – приспособлять) – это процесс знакомства нового работника с организацией, изменения его поведения в соответствии с правилами и требованиями работы и организационной культуры. В процессе происходят ознакомление с новыми обязанностями и коллективом; ассимиляция – приспособление к среде, усвоение стереотипов поведения; идентификация – отождествление личных интересов и целей с общими.

Срок испытания при приеме на работу – период времени, в течение которого работодатель проверяет работника на предмет пригодности к выполнению его работы. Предполагается, что в этот период времени работодатель будет тем или иным способом наблюдать за профессиональными действиями работника, а также другими аспектами его рабочей деятельности, например за тем, как складываются его отношения с коллегами. Согласно статье 70 Трудового Кодекса РФ, максимальная длительность испытательного срока в общем случае составляет 3 месяца, для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций — не более 6 месяцев.

Корпоративная культура – система формальных и неформальных правил, норм поведения, установок и ценностей, определяющих отношения персонала с клиентами, руководством, самой компанией и ее конкурентами.

Непосредственный руководитель – руководитель структурного подразделения организации, в непосредственном подчинении которого находится адаптируемый работник.

Наставник – опытный работник организации, который привлекается в помощь новому работнику. Определяется непосредственным руководителем. Наставник назначается приказом по организации на весь срок адаптационного периода.

Период адаптации – время, в течение которого новый работник усваивает новые требования, предъявляемые ему при выполнении трудовой функции. Продолжительность периода адаптации в большинстве случаев равна продолжительности срока испытания при приеме на работу.

Ориентационная программа – первоначальное ознакомление работника с общими сведениями об организации, ее историей, продуктами, услугами, структурой, корпоративной культурой.

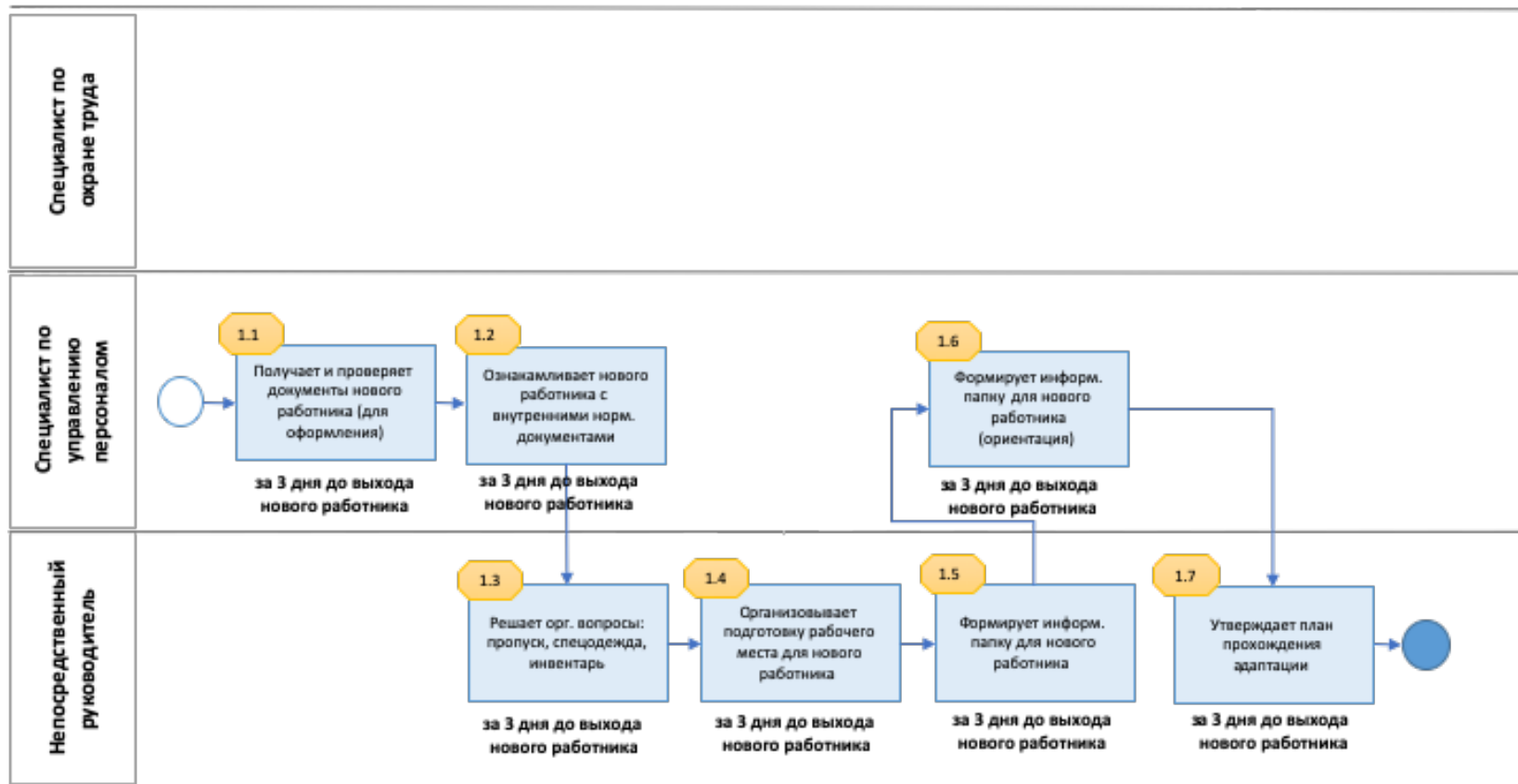
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ

3.1. Три этапа процесса адаптации

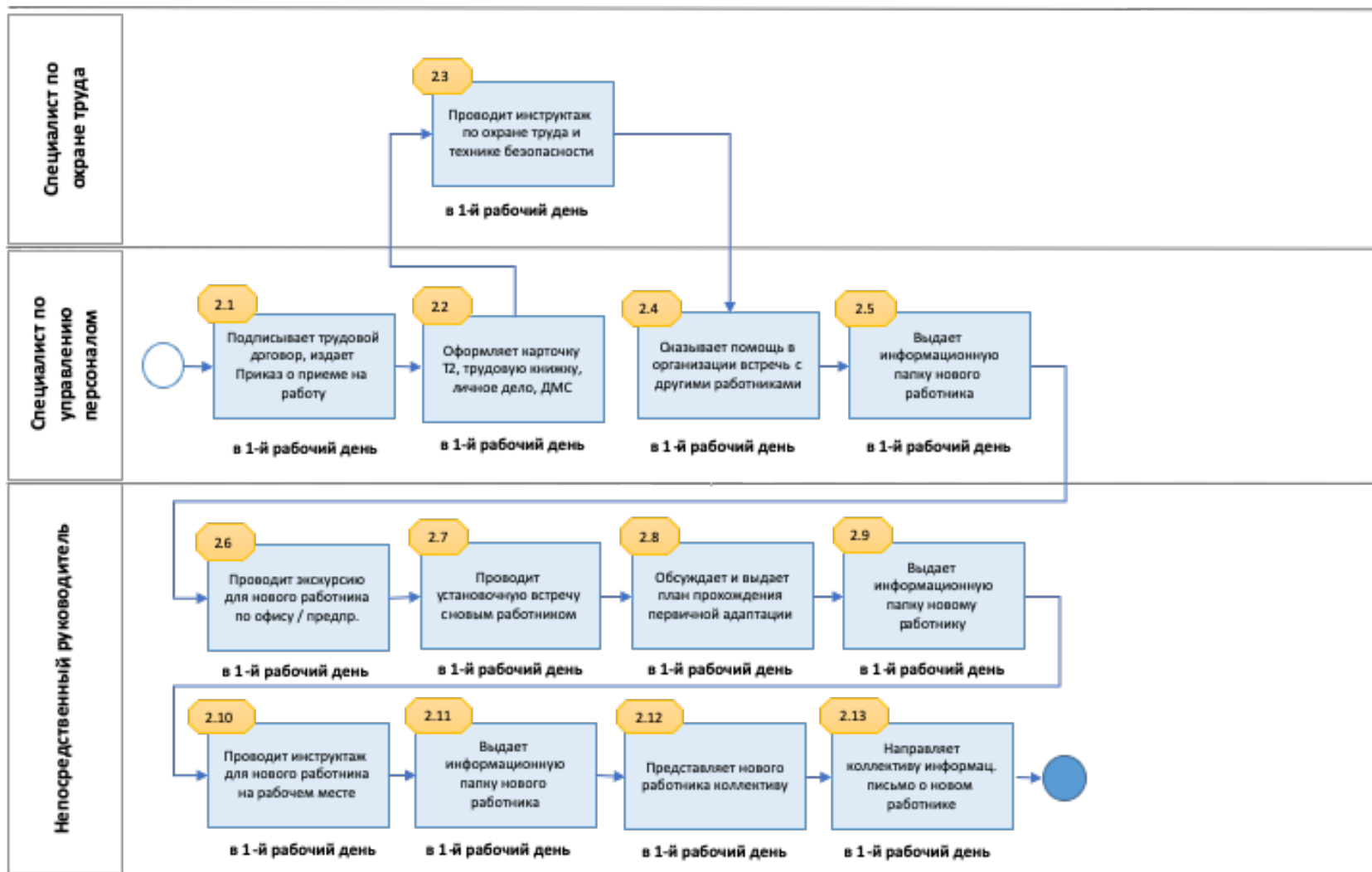
1. *Подготовительный этап* – комплекс мероприятий, направленных на подготовку к началу процесса адаптации до выхода работника на работу и в первый день работы.
2. *Ориентационный этап (первичная адаптация)* – комплекс мероприятий, направленных на ознакомление работника с ценностями, правилами и бизнес-процессами организации. В случае перевода работника на другую должность в рамках одного подразделения, данный этап может отсутствовать.
3. *Профессиональный этап (адаптация в должности)* – комплекс мероприятий, направленный на отработку практических аспектов профессиональной деятельности работника и оценку его потенциала.

3.2. Примерная программа адаптационных мероприятий

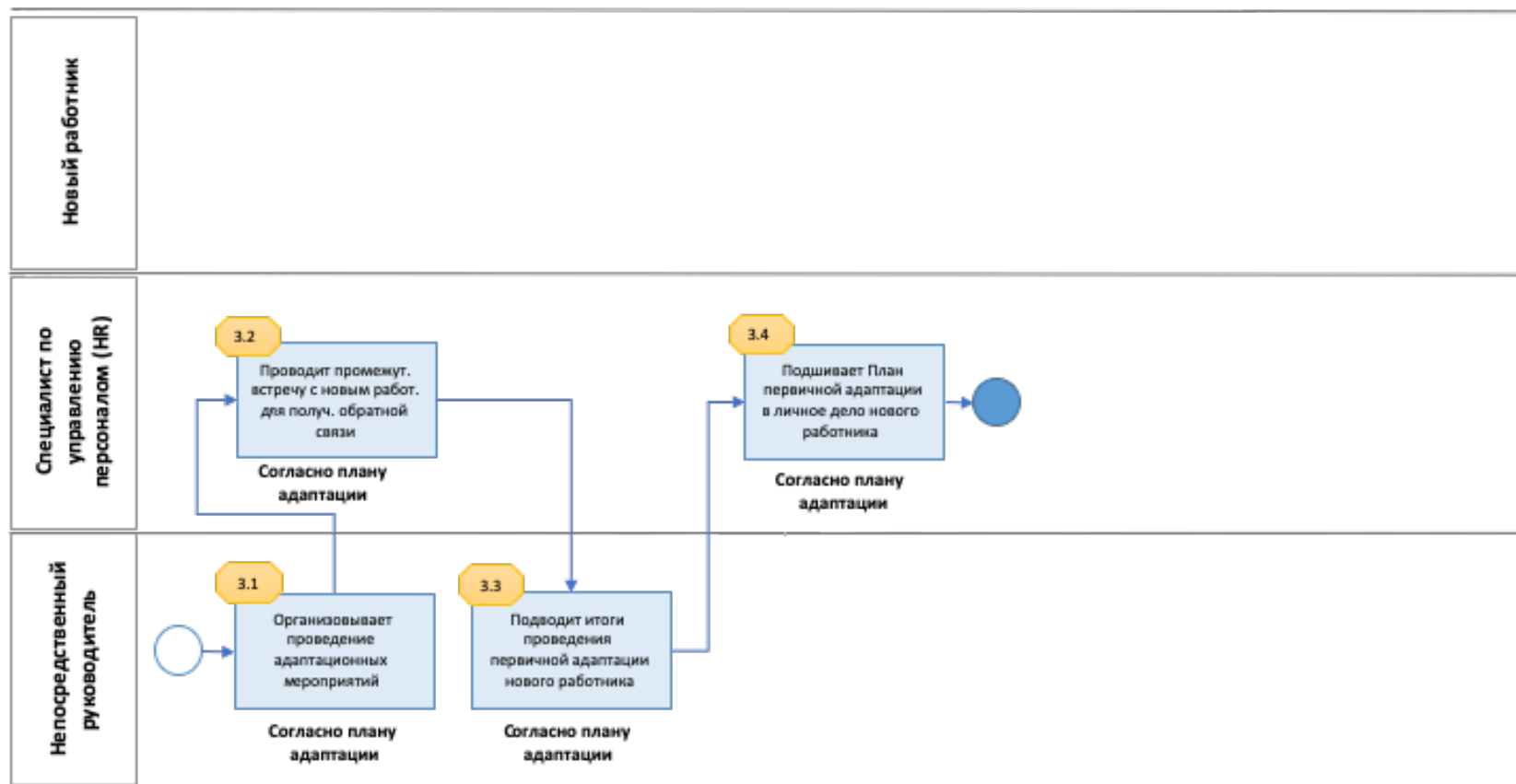
1. Подготовительный этап - первичная адаптация нового работника



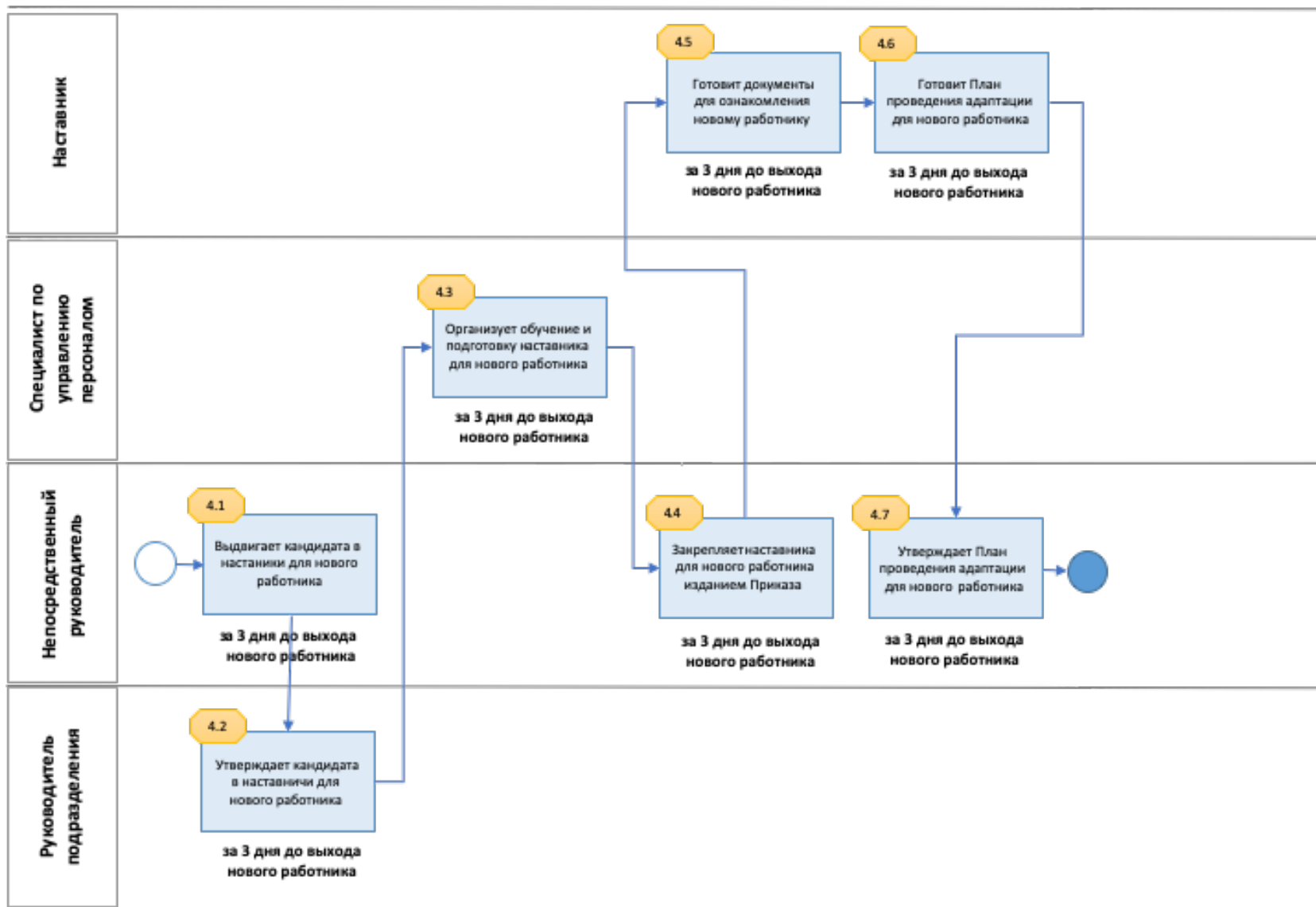
2. Первый рабочий день - первичная адаптация нового работника



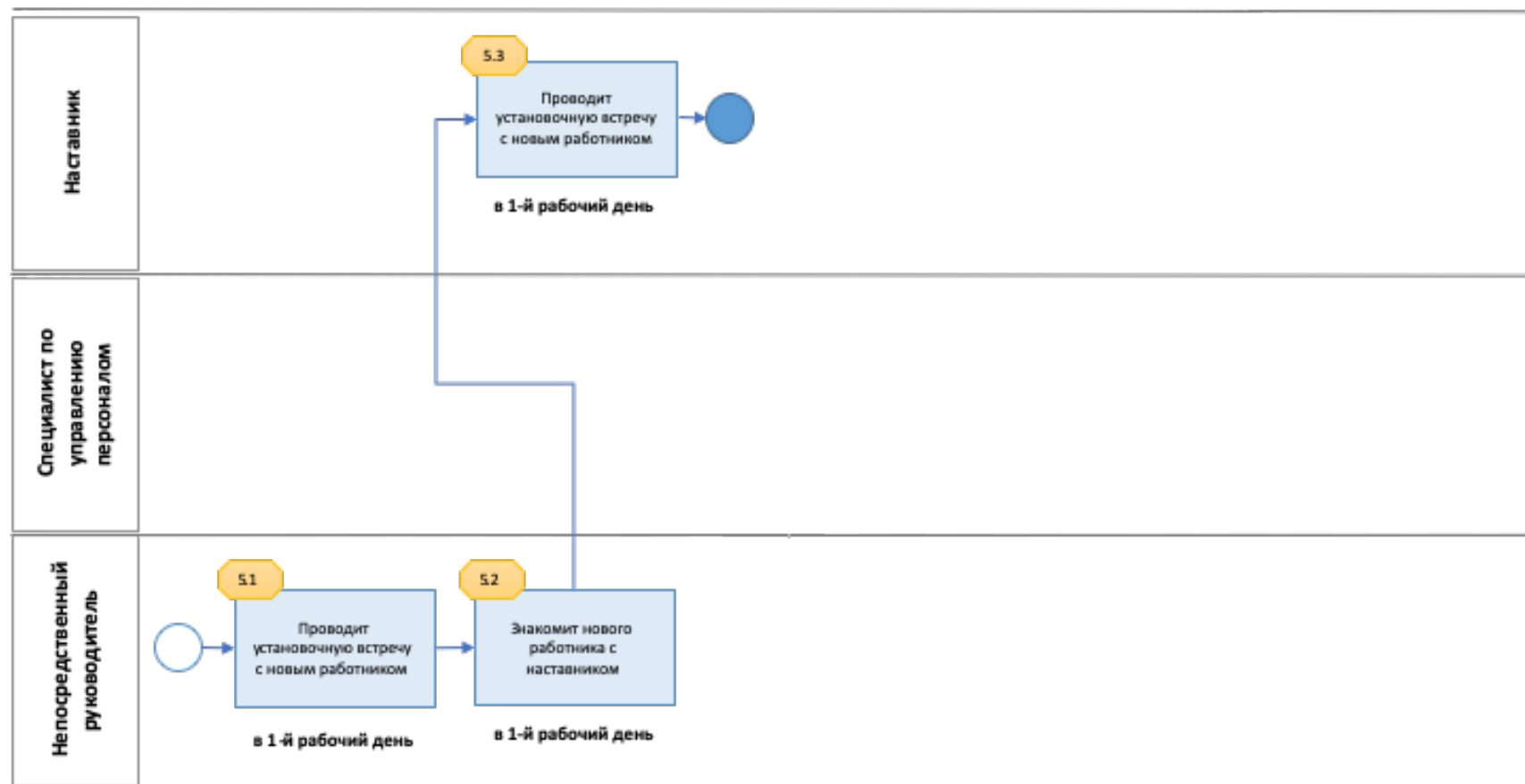
3. Прохождение первичной адаптации новым работником



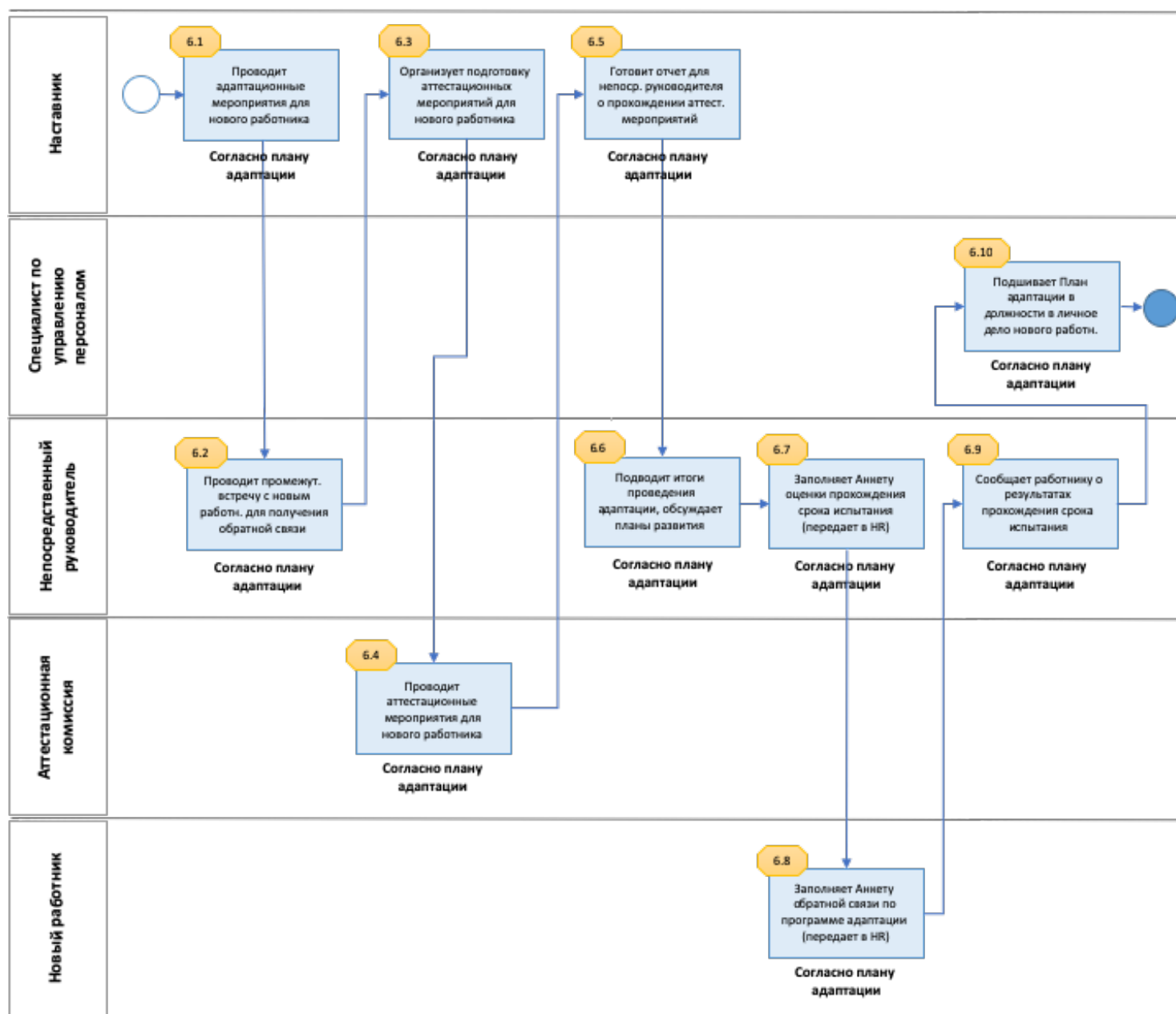
4. Подготовительный этап - адаптация в должности



5. Первый рабочий день - адаптация в должности нового работника



6. Прохождение адаптации в должности новым работником



- Продолжительность периода адаптации зависит от требований законодательства и зависит от сферы деятельности организации (на производственных предприятиях период профессиональной адаптации может продолжаться от трех месяцев до одного года). Как правило программа адаптации равна продолжительности срока испытания при приеме на работу. Период адаптации может быть продлен по причине длительного отсутствия работника, проходящего адаптацию, или наставника (болезнь, командировка и другие объективные причины).
- За 3 рабочих дня до выхода нового работника на работу определяется программа его адаптации и, в случае необходимости, формируется план обучения (технологиям, продукту и т.п.), назначается наставник, оформляются заявки в подразделения организации, ответственные за подготовку рабочего места нового сотрудника (ИТ, АХО, канцелярия и др.).
- При оформлении на работу сотрудник службы по работе с персоналом знакомит нового работника с внутренними нормативными документами, действующими в организации, выдает информационные материалы, организует выдачу пропуска, спецодежды и прочих необходимых для начала работы средств.
- В течение первой рабочей недели непосредственный руководитель знакомит нового работника с положением о структурном подразделении и другими локальными нормативными актами, регламентирующими деятельность подразделения. А также со стандартами, инструкциями, схемами и другими документами, необходимыми для успешного осуществления должностных обязанностей. Для организации процесса адаптации работника рекомендуется использовать Программу адаптационных мероприятий для нового работника. Пример такой программы приведен в разделе 4 (Примеры внутренних нормативных документов).
- Процесс адаптации направлен, в том числе, на освоение стандартов и технологий, принятых в организации. В первую рабочую неделю непосредственный руководитель ставит перед работником профессиональные задачи, которые могут быть зафиксированы в Листе о прохождении испытательного срока и адаптационных мероприятиях. (Пример документа приведен в Приложении 2). Оригинал документа хранится в личном деле сотрудника, копия - у сотрудника.
- Непосредственный руководитель контролирует процесс выполнения работником задач, установленных на период срока испытания. В рамках адаптации непосредственный руководитель и наставник фиксируют: качество выполнения поставленных задач, соблюдение принятых правил внутреннего трудового распорядка, отношение работника к ценностям и стандартам организации.
- Не позднее, чем за две недели до истечения срока испытания, работник представляет непосредственному руководителю отчет о результатах выполнения поставленных ему задач на период проведения испытания. Сроки предоставления отчета об исполнении мероприятий по плану адаптации должны быть прописаны в локальных нормативных актах.
- Непосредственный руководитель дает оценку прохождения испытания в процентах по каждому пункту выполнения плана задач; делает заключение об успешности прохождения срока испытания работника и подписывает анкету о прохождении срока испытания (Приложение 10) и адаптационных мероприятий. Для оценки эффективности программы адаптации работнику, прошедшему срок испытания, предлагается заполнить анкету обратной связи (пример анкеты приведен в Приложении 11).
- В случае неудовлетворительного результата испытания, подтвержденного письменно и оформленного надлежащим образом, работнику не менее чем за 3 рабочих дня до окончания

срока испытания выдается под роспись уведомление о неудовлетворительном результате прохождения испытания при приеме на работу.

3.3. Этапы внедрения программы адаптации

Внедрение эффективного процесса адаптации на производственном предприятии может состоять из следующих этапов:

- Разработка основных характеристик и требований, которым должен соответствовать работник организации по окончании периода адаптации.
- Оценка существующего процесса адаптации в организации, выявление зон для улучшения.
- Разработка комплекса мероприятий для формирования нового или доработки существующего процесса адаптации (пример комплекса мероприятий для организации адаптации в должности приведен в Приложении №4).
- Разработка внутренних нормативных документов, регламентирующих процесс адаптации работников.
- Проведение обучения и инструктажа работников организации, вовлеченных в процесс адаптации новых работников.
- Подготовка индивидуальных планов адаптации для каждого проходящего адаптацию работника организации и запуск процесса.
- Анализ результатов процесса адаптации на основании ключевых показателей эффективности (КПЭ) процесса, результатов оценки адаптационного периода, анкет обратной связи и др.
- Подведение итогов и корректировка мероприятий и инструментов, используемых в процессе адаптации.

3.4. Ключевые показатели эффективности процесса адаптации

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) процесса адаптации:

- количество работников, успешно прошедших срок испытания, по отношению к общему числу принятых;
- достижение необходимой эффективности деятельности нового работника в минимальные сроки;
- снижение затрат на подбор и первичное обучение работников организации.

3.5. Ошибки и препятствия внедрения

В данном разделе представлены распространенные ошибки, которые могут оказать негативное влияние на процесс адаптации работника:

Ошибка 1. За процесс адаптации отвечает только отдел персонала или непосредственный руководитель нового работника.

Новый работник ограничен в источниках получения всесторонней информации. В процессе адаптации принимают участие отдел персонала, непосредственный руководитель, наставник, работники из смежных подразделений, участие которых может быть полезно в процессе адаптации. Каждый из участников процесса адаптации на разных его этапах отвечает за комплекс мероприятий в соответствии со своими компетенциями и должностными обязанностями.

Ошибка 2. Неправильная постановка задач новому работнику на время срока испытания.

При постановке задач новым работникам рекомендуется формулировать задачи таким образом, чтобы каждая из них была конкретной, измеримой, достижимой, актуальной и ограниченной по времени. Такой подход позволит новому работнику четко понимать свои задачи на срок испытания, а непосредственному руководителю провести оценку результатов опираясь на четкие критерии.

Ошибка 3. Неправильно осуществляется контроль за прохождением адаптации.

Контроль за мероприятиями по прохождению адаптации и выполнением поставленных задач зависит от должности и уровня квалификации работника. Чем ниже уровень квалификации, тем больше контрольных точек необходимо делать в выполнении задач этим работникам. И наоборот, чем выше квалификация, тем меньше внешнего вмешательства в свою работу требует работник. На подготовительном этапе рекомендуется формировать индивидуальную программу адаптации для каждого работника с необходимым именно ему количеством контрольных точек.

Ошибка 4. Чрезмерное количество регламентирующих документов при адаптации.

Чрезмерное количество регламентирующих документов в программе адаптации работника и мероприятиях, используемых в адаптации, может заставить нового работника испытывать психологический дискомфорт: большой объем новой информации, новый функционал, новые коллеги. Человек не чувствует своей ценности, при этом испытывает высокую степень психологического давления.

4. ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

4.1. Распоряжение об утверждении Положения об адаптации работников в ООО «XXX»

Компания «XXX»

(ООО «XXX»)

РАСПОРЯЖЕНИЕ

«__» _____ 20__ г

Москва № _____

Об утверждении Положения об адаптации работников в ООО «XXX»

В целях совершенствования корпоративной системы адаптации работников в ООО «XXX», освоения ими в кратчайшие сроки функциональных обязанностей, приобщения к корпоративной культуре, обеспечения эффективности работы и снижения текучести кадров:

1. Утвердить прилагаемое Положение об адаптации работников в ООО «XXX».
2. Руководителям подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ООО «XXX» довести до сведения работников Положение, утвержденное настоящим распоряжением, и обеспечить его выполнение.
3. Рекомендовать руководителям дочерних обществ ООО «XXX» руководствоваться Положением, утвержденным настоящим распоряжением, при проведении мероприятий по адаптации работников.
4. Признать утратившими силу распоряжения _____.
5. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на _____.

Генеральный директор _____

Иванов И.И.

ООО «XXX»

4.2. Положение об адаптации работников в ООО «XXX»

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от _____ 20__ г. № _____

ПОЛОЖЕНИЕ об адаптации работников в ООО «XXX»

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение, разработанное в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами ООО «XXX», определяет единые требования и порядок организации адаптации работников в ООО «XXX».
- 1.2. Адаптация работников в ООО «XXX» - процесс комплексного приспособления работников к принципам и организации трудовой деятельности, приобретения профессиональных знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, формирования чувства долга и ответственности, положительного отношения к труду, гордости за выбранную профессию и лояльности к ООО «XXX».
- 1.3. К работникам, проходящим адаптацию в ООО «XXX», относятся вновь принятые, переведенные в другое подразделение или на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.
- 1.4. Филиалы и структурные подразделения ООО «XXX» вправе принимать не противоречащие настоящему Положению организационно-распорядительные документы по вопросам адаптации работников с учетом профессиональной и региональной специфики. Документы по адаптации, разработанные филиалами и структурными подразделениями ООО «XXX», согласовываются в установленном порядке с Департаментом управления персоналом.
- 1.5. Дочерние и зависимые общества ООО «XXX» вправе разрабатывать на основе настоящего Положения внутренние организационно-распорядительные документы в области адаптации работников с учетом специфики и приоритетов деятельности.

2. Цель и задачи адаптации

- 2.1. Целью адаптации работников в ООО «XXX» является приобретение в наиболее короткие сроки профессиональных знаний и навыков, а также приобщение к корпоративной культуре для дальнейшего эффективного выполнения трудовых обязанностей.
- 2.2. Основными задачами адаптации работников в ООО «XXX» являются:
 - 2.2.1. создание оптимальных условий для скорейшего приобретения работниками знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения трудовых обязанностей;
 - 2.2.2. формирование у работников лояльного отношения к ООО «XXX», а также их вовлечение в решение корпоративных и производственных задач;
 - 2.2.3. мотивация работников к установлению длительных трудовых отношений с ООО «XXX».
- 2.3. В результате успешной адаптации работников в ООО «XXX» происходит:

- 2.3.1. снижение текучести персонала;
- 2.3.2. сокращение затрат на подбор и обучение персонала;
- 2.3.3. уменьшение издержек ООО «XXX» за счет сокращения числа работников, не прошедших испытательного срока или уволившихся в течение первого года работы;
- 2.3.4. минимизация ошибок при выполнении трудовых обязанностей в первый год работы.

3. Формы адаптации

- 3.1. В ООО «XXX» существуют две формы адаптации работников - первичная адаптация (Ориентационный этап) и адаптация в должности (Профессиональный этап).
- 3.2. Работники ООО «XXX» проходят адаптацию по плану, который разрабатывается для каждого работника и содержит перечень адаптационных мероприятий.
- 3.3. Первичную адаптацию работник проходит одновременно с адаптацией в должности, кроме случаев, когда он переведен на другую должность в рамках одного подразделения и не нуждается в первичной адаптации.

4. Первичная адаптация

- 4.1. Первичная адаптация - форма адаптации, при которой у работников формируется целостное представление об ООО «XXX», его организационной структуре и специфике деятельности, корпоративной культуре, а также о задачах подразделения и непосредственных трудовых обязанностях.
- 4.2. Первичную адаптацию проходят все вновь принятые и переведенные в другое подразделение работники.
- 4.3. Срок прохождения первичной адаптации определяется непосредственным руководителем в зависимости от специфики работы и категории работников.
- 4.4. Работники ООО «XXX» проходят первичную адаптацию в порядке согласно прилож. № 1.
- 4.5. Первичная адаптация проходит под контролем непосредственного руководителя и специалиста по управлению персоналом на основании плана прохождения первичной адаптации, составленного по форме согласно приложению № 2.

5. Адаптация в должности

- 5.1. Адаптация в должности - форма адаптации, при которой наставник передает работникам профессиональные знания и навыки (наставничество), необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных/операционных показателей в наиболее короткие сроки.
- 5.2. Адаптацию в должности проходят вновь принятые работники и переведенные на другую должность работники, чьи функциональные обязанности изменились.
- 5.3. Срок адаптации в должности устанавливается непосредственным руководителем подразделения в зависимости от специфики деятельности.
- 5.4. Период адаптации в должности может быть продлен приказом руководителя подразделения в случае болезни, командировки или иного продолжительного отсутствия по объективным причинам наставника или работника, проходящего адаптацию в должности.
- 5.5. Работники ООО «XXX» проходят адаптацию в должности в порядке согласно прилож. № 3.

- 5.6. Адаптация в должности проходит под контролем наставника и непосредственного руководителя на основании плана прохождения адаптации в должности, составленного по форме согласно приложению № 4.
- 5.7. Наставник выбирается из числа наиболее опытных и квалифицированных работников и назначается приказом руководителя подразделения. Отбор работников ООО «XXX» для осуществления наставничества проводится в порядке согласно приложению № 5.
- 5.8. Для поощрения наставников могут применяться материальные и немат. меры мотивации.
- 5.9. Материальная мотивация наставников осуществляется в соответствии с Положением о _____ (протокол от _____. № ____).
- 5.10. В дополнение к предусмотренным указанным Положением выплатам руководителем подразделения может быть принято решение о выплате наставникам единовременного денежного вознаграждения, если в течение года после окончания адаптации в должности работник не допустил ни одного нарушения трудовой и технологической дисциплины, техники безопасности труда и пожарной безопасности. Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах средств, предусмотренных в бюджете затрат подразделения.

6. Участники процесса адаптации и их функции

- 6.1. Департамент управления персоналом осуществляет методологическое и методическое руководство процессом адаптации в ООО «XXX».
- 6.2. Филиалы и структурные подразделения ООО «XXX»:
- 6.2.1. организуют процесс адаптации в подразд. и осуществляют контроль за его проведением;
 - 6.2.2. анализируют процесс прохождения адаптации и разрабатывают меры по его совершенствованию;
 - 6.2.3. разрабатывают систему нематериальной мотивации наставников.
- 6.3. Руководитель подразделения ООО «XXX», в которое принимается работник, проходящий адаптацию:
- 6.3.1. осуществляет контроль и общую координацию процесса адаптации в подразделении;
 - 6.3.2. утверждает реестр резерва наставников в подразделении, составленный по форме согласно приложению № 6;
 - 6.3.3. принимает решение о мотивации наставников;
 - 6.3.4. участвует в совместных инф.- консульт. встречах с наставниками и работниками.
- 6.4. Непосредственный руководитель работника, проходящего адаптацию:
- 6.4.1. организует процесс адаптации работника;
 - 6.4.2. закрепляет наставника за работником, проходящим адаптацию;
 - 6.4.3. разрабатывает и утверждает планы прохождения первичной адаптации и адаптации в должности, составленные по формам, указанным в приложениях № 2 и 4 к настоящему Положению;
 - 6.4.4. осуществляет контроль за прохождением работником адаптации;
 - 6.4.5. оценивает эффективность пройденной работником адаптации;
 - 6.4.6. оценивает эффективность работы наставников в процессе адаптации и представляет руководителю подразделения предложения о мотивации наставников;

6.4.7. осуществляет адаптацию в должности самостоятельно (без привлечения наставника) в случае принятия соответствующего решения.

6.5. Наставник:

6.5.1. составляет совместно с непосредственным руководителем планы прохождения адаптации в должности по форме, указанной в приложении № 4 к настоящему Положению;

6.5.2. обеспечивает реализацию адаптационных мероприятий, предусмотренных в плане прохождения адаптации в должности;

6.5.3. участвует в совместных информационно-консультационных встречах с руководителями и проходящими адаптацию работниками;

6.5.4. подготавливает заключение и рекомендации по итогам прохождения адаптации работником подразделения и передает их непосредственному руководителю.

6.6. Специалист по управлению персоналом подразделения ООО «XXX», в которое принят работник, проходящий адаптацию:

6.6.1. проводит мероприятия в рамках первичной адаптации;

6.6.2. организует взаимодействие участников адаптации, подготовку и документационное сопровождение адаптации, хранение соответствующих документов;

6.6.3. организует обучение наставников;

6.6.4. представляет руководителю подразделения предложения о мотивации наставников;

6.6.5. Работники, проходящие адаптацию в ООО «XXX»;

6.6.6. обязаны добросовестно выполнять план прохождения адаптации;

6.6.7. направлять при необходимости ходатайство о замене наставника (передается специалисту по управлению персоналом).

6.7. Участники процесса адаптации обеспечивают соблюдение корпоративной и профессиональной этики и доброжелательное отношение.

7. Оценка эффективности адаптации работников в ООО «XXX»

7.1. По истечении адаптационного периода непосредственный руководитель проводит собеседование с работником и информирует руководителя подразделения об итогах адаптации.

7.2. Основанием для оценки эффективности работы наставника является обратная связь от работника и его непосредственного руководителя, полученная путем заполнения анкет по форме согласно приложению № 7.

8. Перечень приложений

Приложение № 1. Порядок организации первичной адаптации

Приложение № 2. План прохождения первичной адаптации

Приложение № 3. Порядок организации адаптации в должности

Приложение № 4. План прохождения адаптации в должности

Приложение № 5. Порядок отбора кандидатов для осуществления наставничества

Приложение № 6. Реестр резерва наставников в подразделении

Приложение № 7. Анкета оценки деятельности наставника непосредственным руководителем

Приложение № 8. Анкета оценки деятельности наставника работником, проходящим адаптацию

Приложение № 9. Анкета самооценки наставника

4.3. Приложение № 1. Порядок организации первичной адаптации

Приложение №1
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПОРЯДОК организации первичной адаптации в ООО «XXX»

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника

- 1.1. Получение от кандидата документов для оформления трудовых отношений и их проверка
Перечень документов в соответствии со ст.65 Трудового кодекса Российской Федерации.
Направление на медицинскую комиссию, в том числе в психоневрологический диспансер (при необходимости).

Ответственный: специалист по управлению персоналом

- 1.2. Ознакомление кандидата с необходимыми локальными нормативными актами (ЛНА) до подписания трудового договора (ст. 68 Трудового кодекса Российской Федерации):

- 1.2.1. Правила внутреннего трудового распорядка подразделения ООО «XXX»;
- 1.2.2. Кодекс деловой этики ООО «XXX»;
- 1.2.3. Положение о системе оплаты труда работников подразделения ООО «XXX» и ЛНА по оплате труда; Положение о премировании работников подразделения ООО «XXX»;
- 1.2.4. Положение о негосударственном пенсионном обеспечении работников ООО «XXX»; нормативные документы по защите конфиденциальной информации, перечень информации, составляющий коммерческую тайну ООО «XXX» (после ознакомления работник подписывает обязательство о сохранении сведений, составляющих коммерческую тайну ООО «XXX»);
- 1.2.5. Положение о проведении аттестации работников ООО «XXX» (для руководителей и специалистов, проходящих аттестацию в ООО «XXX»);
- 1.2.6. Положение о подразделении; должностная инструкция;
- 1.2.7. Коллективный договор ООО «XXX».

Ответственный: специалист по управлению персоналом

- 1.3. Решение организационных вопросов (при необходимости), организация оформления пропуска, заказа спецодежды, инвентаря и др.

Ответственный: непосредственный руководитель

- 1.4. Организация подготовки рабочего места.

Ответственный: непосредственный руководитель

- 1.5. Формирование информационной папки (для нового работника).

- 1.5.1. Обязательный блок:

- 1.5.1.1. Памятка работника;

- 1.5.1.2. Путеводитель нового сотрудника ООО «XXX»;

- 1.5.1.3. Телефонный справочник подразделения ООО «XXX», в которое принят работник (при необходимости).

- 1.5.2. Дополнительный блок (зависит от специфики деятельности подразделения, определяется самостоятельно специалистом по управлению персоналом совместно с непосредственным руководителем): иные локальные нормативные акты подразделения.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом.

1.6. Утверждение плана прохождения первичной адаптации Ответственный: непосредственный руководитель.

2. Первый рабочий день

2.1. Подписание трудового договора и приказа о приеме на работу/дополнительного соглашения к трудовому договору (в случае перевода)

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2.2. Оформление документов: личная карточка Т-2, трудовая книжка, документы для ДМС, формирование личного дела. Направление работника на прохождение инструктажа по охране труда.

Ответственный: специалист по управлению персоналом/ специалист по охране труда

2.3. Определение необходимости направления работника на встречу с представителями других подразделений.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

2.4. Выдача работнику информационной папки (при наличии технической возможности – направление папки на рабочую эл. почту.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2.5. Проведение ознакомительной экскурсии по офису/предприятию.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.6. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (ознакомление с ключевыми задачами подразделения, должностными обязанностями работника, с корпоративной культурой и традициями ООО «XXX», внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными, условиями и режимом труда). Предоставление работнику необходимых организационно-распорядительных документов, связанных с его трудовой деятельностью.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.7. Выдача работнику плана прохождения первичной адаптации и его обсуждение.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.8. Проведение инструктажа на рабочем месте.

Ответственный: непосредственный руководитель

2.9. Представление работника коллективу, выдача удостоверения работника ООО «XXX» (если предусмотрено).

Ответственный: руководитель подразделения/непосредственный руководитель

2.10. Направление коллективу подразделения на эл. почту письма - представления нового работника с указанием его должностных обязанностей, опыта работы (при отсутствии технической возможности - размещение информации на информационном стенде).

Ответственный: специалист по управлению персоналом

3. Период прохождения первичной адаптации работником

3.1. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения первичной адаптации.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

3.2. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий. Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

3.3. Подведение итогов прохождения первичной адаптации с работником, обсуждение его дальнейшего развития.

Ответственный: непосредственный руководитель

4. Завершающие адаптационные мероприятия

4.1. Выдача работнику нагрудного отличительного знака в присутствии коллектива (по возможности).

Ответственный: непосредственный руководитель

4.2. Обработка и хранение плана прохождения первичной адаптации в личном деле работника.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

4.4. Приложение № 2. План прохождения первичной адаптации

Приложение №1
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПЛАН прохождения первичной адаптации

(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника, проходящего адаптацию)

Планируемый период адаптации: с «__» _____ 20__ по «__» _____ 20__

Обязательные адаптационные мероприятия:

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполн. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Встреча со специалистом по управлению персоналом	подписание документов о приеме на работу и получение на руки собственных экземпляров; информационной папки; ознакомление с возможн. обучения и развития в компании; условиями и режимом труда		Специалист по управлению персоналом		
Установочная встреча с непосредственным руководителем	инструктаж на рабочем месте; экскурсия по офису/предприятию; ознакомление с планом прохождения первичной адаптации; ознакомление с: функциональными обязанностями; задачами подразделения; особенностями взаимодействия с другими отделами/подразделениями; внутренними принципами и правилами поведения и взаимодействия с руководством, коллегами, подчиненными; получение необх. ОРД отдела, подразделения, компании для ознакомл.		Непосредственный руководитель		
Прохождение электронного адаптационного курса для вновь принятых работников (по возможности)	ознакомление с деятельностью ООО «XXX» в формате интерактивной игры		Специалист по управлению персоналом		
Изучение документов	ознакомление с документами, представленными в информационной папке, а также с ОРД отдела, подразделения, компании		Работник, проходящий адаптацию		
Встреча с руководителем подразделения (по возможности)	ознакомление с: историей ООО «XXX»; целями, приоритетами и программой развития компании; ролью и местом подразделения в системе ООО «XXX», в т.ч. структурой компании; приоритетами и целями подразделения на текущий период времени; основными		Руководитель подразделения		

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выполн. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
	подразделениями и партнерами, с которыми осуществляется взаимодействие; получение ответов на возникшие вопросы				
Промежуточные встречи со специалистом по управлению персоналом	беседа по прошедшему периоду первичной адаптации; получение ответов на возникшие вопросы		Специалист по управлению персоналом		
Встреча с представителями других подразделений ООО «XXX» (по мере необходимости)	ознакомление с деятельностью других подразделений компании		работник, проход. адаптацию/ непосред. руковод./ спец. по управл. персоналом		
Промежуточная встреча с непосредственным руководителем	получение обратной связи о ходе прохождения первичной адаптации; корректировка мероприятий (при необходимости)		Непосредственный руководитель		
Направление на обучение	при необходимости		Непосредственный руководитель		
Итоговая встреча после прохождения первичной адаптации со специалистом по управлению персоналом	беседа по итогам прохождения первичной адаптации предоставление обратной связи		Специалист по управлению персоналом		
Итоговая встреча после прохождения первичной адаптации с непосредств. руководителем	проверка знаний в части: роли и места подразделения в компании; должностных обязанностей; документов, представленных в информационной папке; предоставление и получение обратной связи		Непосредственный руководитель		

Доп. адаптац. мероприятия (могут быть включены спец. по управл. персоналом совместно с непосредств. руководителем, их содержание зависит от специфики деятельности подразделения)

Ф.И.О. непосредственного руководителя	_____	Подпись	«__» _____ 20__
Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом	_____	Подпись	«__» _____ 20__
Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию	_____	Подпись	«__» _____ 20__

Приложение №3
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПОРЯДОК

организации адаптации в должности в ООО «XXX»

1. Подготовительные мероприятия до выхода на работу принимаемого работника

1.1. Выдвижение кандидатур наставников.

Ответственный: непосредственный руководитель

1.2. Утверждение кандидатур наставников для работников подразделения, проходящих адаптацию

Ответственный: руководитель подразделения

1.3. Отбор и обучение наставников. Проведение собеседования с отобранными наставниками, передача итогов собеседования непосредственному руководителю для закрепления наставника за работником. Ведение реестра наставников подразделения, организация обучения наставников подразделения.

Ответственный: специалист по управлению персоналом.

1.4. Закрепление наставника за работником (на основании приказа).

Ответственный: непосредственный руководитель

1.5. Подготовка перечня документов к ознакомлению работника: профильные для должности регламенты, стандарты, инструкции, методические материалы и др.

Ответственный: наставник

1.6. Формирование плана прохождения адаптации в должности. Включение дополнительных адаптационных мероприятий (содержание зависит от специфики подразделения и опыта работника).

Ответственный: непосредственный руководитель/ наставник

1.7. Утверждение плана прохождения адаптации в должности.

Ответственный: непосредственный руководитель

2. Первый рабочий день

2.1. Установочная встреча непосредственного руководителя с работником (постановка целей на период прохождения адаптации в должности).

Ответственный: непосредственный руководитель

2.2. Представление работника наставнику.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

2.3. Установочная встреча наставника с работником (постановка задач на период прохождения адаптации в должности, выдача работнику плана прохождения адаптации в должности и его обсуждение).

Ответственный: наставник

3. Период прохождения адаптации в должности работником

3.1. Проведение адаптационных мероприятий в соответствии с планом прохождения адаптации в должности. Период проведения: на усмотрение непосредственного руководителя.

Ответственный: наставник

3.2. Промежуточная встреча с работником для получения обратной связи и обсуждения прошедшего периода адаптации, возможной корректировки адаптационных мероприятий. Период проведения: в конце каждого месяца прохождения адаптации (по мере необходимости).

Ответственный: непосредственный руководитель

3.3. Организация аттестационных мероприятий в соответствии с нормативными документами ООО «XXX», определяющими перечень профессий и должностей работников, для которых устанавливается необходимый объем знаний (для работников, проходящих стажировку).

Ответственный: наставник/ специалист по управлению персоналом

3.4. Проведение аттестационных мероприятий (для работников, проходящих стажировку).

Ответственный: аттестационная комиссия

4. Завершающие адаптационные мероприятия

4.1. Формирование в свободной форме заключения и рекомендаций по итогу прохождения адаптации работником и передача их непосредственному руководителю.

Ответственный: наставник

4.2. Подведение итогов прохождения адаптации в должности с работником, обсуждение его дальнейшего развития.

Ответственный: непосредственный руководитель/ руководитель подразделения

4.3. Обработка и хранение плана прохождения адаптации в должности в личном деле работника.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

4.6. Приложение № 4. План прохождения адаптации в должности

Приложение №4
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПЛАН
прохождения адаптации в должности

(Ф.И.О., должность, наименование подразделения работника, проходящего адаптацию)

Планируемый период адаптации: с «__» _____ 20__ по «__» _____ 20__

Обязательные адаптационные мероприятия:

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Установочная встреча с непосредственным руководителем	постановка целей на период прохождения адаптации в должности: 1. 2.		Непосредственный руководитель		
Установочная встреча с наставником	постановка задач на период прохождения адаптации в должности: 1. 2.		Наставник		
Ознакомление с профильными для должности регламентами, стандартами, инструкциями; изучение методического материала	темы: 1. 2.		Наставник		
Совместное выполнение рабочей деятельности с наставником	мероприятия: 1. 2.		Наставник		

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата выполн.	Ответственный за организацию и проведение	Отметка о выпол. (выполнено / не выполнено)	Комментарий (при необходим.)
		Заполн. спец. по управл. персон.		Заполняется ответственным за проведение мероприятия	
Самостоятельное выполнение практических заданий под контролем наставника	мероприятия: 1. 2.		Наставник		
Промежуточные встречи с непосредственным руководителем (по мере необходимости)	беседа по прошедшему периоду адаптации в должности; получение ответов на возникшие вопросы		Непосредственный руководитель		
Направление на обучение	при необходимости		Непосредственный руководитель		
Аттестация (при необходимости)	прохождение аттестационных мероприятий		Аттестационная комиссия		
Итоговая встреча после прохождения адаптации в должности с непосредствен. руководителем	получение и предоставление обратной связи по итогам прохождения адаптации в должности; определение и постановка целей и задач на ближайший период		Непосредственный руководитель		

Доп. адаптац. мероприятия (могут быть включены спец. по управл. персоналом совместно с непосредств. руководителем, их содержание зависит от специфики деятельности подразделения)

Ф.И.О. непосредственного руководителя	_____	Подпись	«__» _____ 20__
Ф.И.О. наставника	_____	Подпись	«__» _____ 20__
Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом	_____	Подпись	«__» _____ 20__
Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию	_____	Подпись	«__» _____ 20__

Приложение №5
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

ПОРЯДОК
отбора работников ООО «XXX» для осуществления наставничества»

1. Отбор наставников

1.1. Выдвижение кандидатур наставников (работник может самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру на рассмотрение, написав соответствующее заявление).

Ответственный: непосредственный руководитель/ кандидат в наставники

1.2. Отбор наставников, соответствующих установленным требованиям:

1.2.1. Квалификация наставника;

1.2.1.1. стаж работы по направлению деятельности от 3 лет;

1.2.1.2. для адаптации руководителей, специалистов, служащих - высшее образование;

1.2.1.3. Показатели результативности деятельности наставника;

1.2.1.4. подтвержденные руководителем высокие результаты выполнения производственных задач; отсутствие нареканий и дисциплинарных взысканий со стороны руководства за последний год.

1.2.2. Профессиональные знания и навыки:

1.2.2.1. высокий уровень профессиональной подготовки (исходя из мнения руководителя); знание внутренних нормативных документов; знание оборудования, технологий работы; развитые профессиональные компетенции Корпоративные компетенции (поведенческие индикаторы в деятельности наставника приведены далее в таблице);

1.2.2.2. способность к самостоятельному развитию; развитие работников; формирование командности; управление исполнением; лидерство как стиль руководства Личностные характеристики;

1.2.2.3. лояльность и приверженность работе; навык работы с возражениями и жалобами;

1.2.2.4. способность к установлению взаимопонимания и доверительных отношений; желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями; способность к воспитательной работе; открытость новому.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

1.3. Утверждение реестра наставников.

Ответственный: руководитель подразделения

1.4. Ведение реестра наставников. По результатам проведения оценки наставники зачисляются в реестр наставников Реестр консолидирует орган управления филиала по шаблону (приложение № 6). Утвержденный реестр наставников направляется в Департамент управления персоналом (при внесении изменений в реестр в Департамент управления персоналом 1 раз в год направляется соответствующее уведомление).

Ответственный: специалист по управлению персоналом

2. Закрепление наставника за работником

2.1. Определение должностного уровня наставника для работника:

- 2.1.1. для работников, назначенных на руководящую должность - наставник вышестоящего должностного уровня;
- 2.1.2. для работников, назначенных на должность специалиста, служащего, рабочего филиала и структурного подразделения - наставник равного или вышестоящего должностного уровня;
- 2.1.3. для работников, назначенных на должность специалиста в центральном аппарате - наставник уровня начальника отдела или заместителя начальника отдела.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

- 2.2. За одним наставником могут быть закреплены не более трех работников, проходящих адаптацию в виде наставничества; не более двух работников, проходящих адаптацию в виде стажировки. При отсутствии кандидатуры наставника адаптацию в должности реализует непосредственный руководитель.

Ответственный: непосредственный руководитель/ специалист по управлению персоналом

- 2.3. Замена наставника происходит в случае: расторжения трудового договора с наставником; перевода наставника в другое подразделение; привлечения наставников к дисциплинарной ответственности; длительного (свыше 1 месяца) отсутствия наставника на рабочем месте (болезнь, командировка, пр.); психологической несовместимости с адаптируемым работником. При смене наставника по инициативе работников более 3 раз наставник лишается статуса «наставник» и не может осуществлять адаптацию в должности в течение года.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

- 2.4. Организация обучения наставников.

Ответственный: специалист по управлению персоналом

Таблица «Поведенческие индикаторы в деятельности наставника»

№	Корпоративные компетенции	Поведенческие индикаторы в деятельности наставника
1	Способность к развитию	систематически прикладывает дополнительные усилия для своего развития в качестве наставника;
2	Развитие сотрудников	с готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями; адекватно оценивает знания, навыки и потребности в их развитии у работников с учетом текущей и перспективной должности; предоставляет обратную связь, конструктивно обсуждает с работниками вопросы их эффективности и дальнейшего развития; эффективно использует ресурсы, имеющиеся в распоряжении подразделения, а также возможности, предоставленные ООО «XXX» для обучения и развития работников; использует различные методы развития работников; содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения адаптации; доступно и понятно передает знания и опыт о технол. процессах, нормативных документах;
3	Командообразование	знает историю и уважает традиции ООО «XXX», подразделения; является носителем ключевых ценностей корпоративной культуры ООО «XXX»; добивается от работников уважительного и командного отношения к другим работникам своего и смежных подразделений; демонстрирует приверженность профессии, понимание значимости и приверженности профессии у работника;
4	Управление исполнением	ставит четкие цели перед работниками, устанавливает требования к качеству, сроки и параметры контроля; своевременно и в нужном объеме предоставляет работнику поддержку (информацию, ресурсы), необходимую для достижения качественного результата; регулярно и конструктивно обсуждает с работником качество его самостоятельной работы; своевременно контролирует деятельность работников (в том числе уже прошедших адаптацию), корректирует допущенные ошибки, дает рекомендации по развитию;
5	Лидерство как стиль руководства	воодушевляет и мобилизует работников на достижение значимых для подразделения результатов и построение карьеры в ООО «XXX»; активно вовлекает работников в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия; эффективно организует и регламентирует деятельность работников в совместной деятельности и при принятии общих решений; умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления, мотивирует работников на длительную работу в компании.

4.8. Приложение № 6. Реестр резерва наставников в подразделении

УТВЕРЖДАЮ (Подпись)
Ф.И.О. и должность руководителя
подразделения

Приложение №6
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

РЕЕСТР

Резерва наставников в подразделении

№	ФИО	Квалификация наставника		Должность	Показатели результативности деятельности (соответствует / не соответствует)		Профессиональные навыки				Корпоративные компетенции (средний балл)					Личностные характеристики (средний балл)				
		Образование	Стаж работы по направл.			Подтвержденные высокие результаты выполнения рабочих задач		Профес. компетенции (средний балл)	Знания оборуд., Технол. работы (соответствует /не соответет.)	Уровень профес. подготовки (средним балл)	Знание внутр. Норм.докум. (соответствует /не соответет.)	Способность к развитию	Развитие сотрудников	Командообразов.	Управление исполнением	Лидерство как стиль руководства	Навык работы с возражениями и жалобами	Способн. к устан. взаимопоним. доверительных	Желание помогать, оказывать поддержку, делиться опытом и знаниями	Способность к воспитат. работе
1	Иванов И. И.	высшее	19 лет	Работник 1	Соответствует	Соответствует	2,5	Соответствует	2,5	Соответствует	2	2	2	2,5	1,5	2	2	2,5	2	1.5
2	Петров П. П.	Среднее профес.	15 лет	Работник 2	Соответствует	Соответствует	2,5	Соответствует	2,5	Соответствует	2	2	2	2	2,5	1	2	3	2	2

Реестр заполняется специалистом по управлению персоналом, оценки проставляются исходя из субъективного мнения непосредственного руководителя по шкале оценке системы единых корпоративных требований (ЕКТ), где: 3 - превосходит ожидания, 2 - соответствует ожиданиям, 1 - требуются улучшения, 0 - не соответствует ожиданиям.

При этом возможны промежуточные значения исходя из мнения руководителя (например: 2,5 или 1,7 и т.д.)

Ф.И.О. непосредственного руководителя	_____	Подпись	«__» ____ 20__
Ф.И.О. наставника	_____	Подпись	«__» ____ 20__
Ф.И.О. специалиста по управлению персоналом	_____	Подпись	«__» ____ 20__
Ф.И.О. работника, проходящего адаптацию	_____	Подпись	«__» ____ 20__

Приложение №7
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

АНКЕТА

оценки деятельности наставника непосредственным руководителем работника, проходящего адаптацию в должности

Просим Вас оценить профессиональные компетенции и качества наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам.

Ф.И.О. и должность руководителя

Ф.И.О. и должность наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у наставника проявляются нижеперечисленные поведенческие индикаторы (по 10-балльной шкале), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческий индикатор	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Демонстрирует приверженность профессии.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Знает историю отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ООО «XXX», и требует их выполн. от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	В нужном объеме оказывает работнику поддержку, необходимую для достижения качественного результата	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Эффективно организует и регламентирует деятельность работника при взаимодействии и принятии общих решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение №8
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

АНКЕТА

оценки деятельности наставника
работником, проходящим адаптацию в должности

Просим Вас оценить профессиональные компетенции и качества наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам.

Ф.И.О. и должность работника

Ф.И.О. и должность наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у наставника проявляются нижеперечисленные поведенческие индикаторы (по 10-балльной шкале), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческий индикатор	Степень проявления									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность										
2	Готов инвестировать личное время в развитие работника, по собственной инициативе делится накопленным опытом и знаниями										
3	Требуя от работника соблюдения правил и норм охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов										
4	Оказывает помощь в освоении профессии, способствует развитию способностей, знаний и навыков у работника										
5	Доступно и понятно передает опыт и знания о технологических процессах, нормативных документах										
6	Конструктивно обсуждает с работником результаты его деятельности и перспективы дальнейшего развития										
7	Содействует выявлению, развитию и продвижению перспективных работников, в том числе после завершения срока адаптации в должности										
8	Демонстрирует приверженность профессии и формирует ее у работника										
9	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятного психологического климата										
10	Формирует чувство командное у работника										
11	Знает историю отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения										
12	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ООО «XXX», и требует их выполнения от коллег										
13	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности										
14	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов										
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании										

4.11. Приложение № 9. Анкета самооценки наставника

Приложение №9
к Положению об адаптации
работников в ООО «XXX»

АНКЕТА самооценки наставника

Просим Вас оценить профессиональные компетенции и качества наставника, необходимые для успешной передачи профессионального опыта работникам.

Ф.И.О. и должность наставника

Оцените, пожалуйста, насколько у Вас, как у наставника проявляются нижеперечисленные поведенческие индикаторы (по 10-балльной шкале), для этого обведите соответствующую цифру, расположенную напротив каждого поведенческого индикатора.

№	Поведенческий индикатор	Степень проявления									
1	Обладает необходимыми знаниями технологических процессов, нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Владеет эффективными приемами и методами работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Проявляет дисциплинированность, пунктуальность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Соблюдает правила и требования охраны труда, инструкций по обеспечению безопасности движения поездов и других нормативных документов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Демонстрирует приверженность профессии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	С готовностью инвестирует личное время в развитие работника и делится с ним накопленным опытом и знаниями	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Способствует развитию профессиональной карьеры работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Коммуникабелен, стремится к установлению благоприятной психологической атмосферы в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Формирует навыки работы в команде и построения отношений внутри коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Знает историю отрасли, уважает традиции и формирует приверженность компании у работников своего подразделения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Соблюдает этические принципы, установленные Кодексом деловой этики ООО «XXX», и требует их выполнения от коллег	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Ставит четкие цели и задачи перед работником, определяет сроки их выполнения и меру ответственности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Мотивирует работника на достижение значимых для подразделения результатов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Умеет убеждать, мотивировать и оказывать влияние на работника без использования административного давления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Воодушевляет и мобилизует работника на достижение значимых результатов для подразделения и построение карьеры в компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

АНКЕТА

оценки результатов периода испытания

(заполняется непосредственным руководителем нового работника)

Ф.И.О. работника

Дата приема работника

Дата окончания срока испытания

Должность, структурное подразделение

Ф.И.О. руководителя структурного подразделения

Отметьте, пожалуйста, нужный вариант крестиком:

1. Оцените, пожалуйста, выполнение плана работ за период испытания

<input type="checkbox"/>	- выполнен
<input type="checkbox"/>	- не выполнен

2. Оцените, пожалуйста, качество выполнения работы за время испытания

<input type="checkbox"/>	- работы выполнялись в срок с высоким качеством, своевременно выполнялись и срочные задания руководства
<input type="checkbox"/>	- работы в основном выполнялись с хорошим качеством, сроки выдерживались не всегда
<input type="checkbox"/>	- работы выполнялись с удовлетворительным качеством, задания выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством
<input type="checkbox"/>	- выполнение работ как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи невыполнения, серьезные нарекания по качеству, задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков

3. Оцените, пожалуйста

3.1. Уровень профессиональной компетентности

<input type="checkbox"/>	- отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен
<input type="checkbox"/>	- знания, ограниченные рамками выполняемой работы
<input type="checkbox"/>	- общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы

3.2. Эффективность работы

<input type="checkbox"/>	- быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок
<input type="checkbox"/>	- без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки
<input type="checkbox"/>	- отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи

3.3. Отношение к работе

<input type="checkbox"/>	- проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен
<input type="checkbox"/>	- добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы
<input type="checkbox"/>	- отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен

3.4. Навыки и методы решения поставленных задач

	- способность к анализу, гибкость мышления, умение хорошо изъясняться и ориентироваться в новом предмете
	- понимание обычных заданий после объяснений, правильные заключения и выводы по результатам
	- плохая ориентация в сути вопросов, отсутствие желания думать, неспособность излагать свои мысли

3.5. Надежность

	- отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию
	- редко подводит, обычно надежен, но требует регулярного контроля
	- ненадежен, нельзя положиться, неаккуратен при хранении конфиденциальной информации

3.6. Взаимоотношения с коллегами по работе

	- хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность
	- нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки
	- трения с коллегами, нежелание сотрудничать, нетактичность

4. С какими, на Ваш взгляд, трудностями пришлось столкнуться работнику во время прохождения испытания?

5. Укажите, пожалуйста, компетенции или области знаний, требующие развития для повышения эффективности дальнейшей служебной деятельности работника.

6. Какие, по Вашему мнению, мероприятия по повышению квалификации необходимы работнику в ближайшем будущем (укажите тематику семинаров, курсы, стажировки в смежных подразделениях и др.)

7. Предлагаемое решение по итогу испытательного срока
 - продолжить трудовые отношения с работником по итогам испытания
 - расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам испытания*

Ф.И.О. Непосредственного
руководителя

Дата заполнения: «_____» _____ 20__ г.

АНКЕТА
обратной связи о программе адаптации
(заполняется непосредственным новым работником)

Ф.И.О. работника

Дата приема работника

Дата окончания срока испытания

Должность, структурное подразделение

Ф.И.О. руководителя структурного подразделения

1. Сколько Вы работаете на новом месте? (нужное подчеркнуть)

1.1. До 1 мес.

1.2. До 2 мес.

1.3. До 3 мес.

1.4. Ещё не закончено

2. Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода? (нужное подчеркнуть)

2.1. Профессиональные обязанности

2.2. Вхождение в коллектив

2.3. Условия труда

2.4. Другое

2.5. Конкретизируйте

3. Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?

4. Вы решили возникшие проблемы? Если да, то как? Если нет, то почему?

5. В каких случаях (когда) возникали сложные ситуации наиболее часто?

6. Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё потребуется после адаптации

7. В какой период своей деятельности Вы почувствовали, что овладели профессиональными навыками? (нужное подчеркнуть)

До 1 мес.

До 2 мес.

До 3 мес.

Ещё не овладел

8. Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

9. Бывают ли у Вас конфликты?

	Время от времени	Редко	Не бывают
С руководителем			
С кем-либо из коллег			

10. Оцените, пожалуйста, Ваш интерес к дальнейшему продвижению внутри компании, профессиональному росту (нужное подчеркнуть)

11. Очень интересно

12. Пока трудно оценить

13. Не очень интересно

14. В какой мере Вы удовлетворены следующими факторами в нашей компании?

Наименование производственного фактора	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетв.
1. Содержание труда					
2. Занимаемая должность					
3. Соответствие работы специальности					
4. Соответствие квалификации работе					
5. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям					
6. Наличие перспектив должностного продвижения					
7. Возможность повышения квалификации					
8. Наличие высокой степени ответственности за результат труда					
9. Информированность о делах коллектива и компании					
10. Бытовые условия труда					
11. Организация труда					
12. Режим работы					
13. Заработная плата					
14. Наличие системы льгот для работников					
15. Помощь и поддержка руководителя					
16. Отношение с непосредственным руководителем					
17. Отношения с коллегами					

5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ

Рекомендуемые к прочтению книги о процессе адаптации персонала на предприятии:

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. N 4. С. 296 - 311.
2. Кибанов А.Я. Каштанова М. Организация профориентации и адаптации персонала / Проспект, 2013. - 315 с.
3. Володина Н. М. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Эксмо, 2014. - 240 с.
4. Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука, 2008.
5. Волина В. Методы адаптации персонала// Управление персоналом. 2005. №12.
6. Ганов К.В. Экспресс - адаптация работников на предприятии// Бизнес без проблем. Персонал 2010 № 11.
7. Долженкова Ю.В. «Адаптация персонала в организациях» Москва 2007г.

**РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОНКУРСОВ СУБЪЕКТОВ РФ
ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ НАСТАВНИЧЕСТВА**

Москва
2019

Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ РЕКОМЕНДАЦИЙ.....	3
2.1. Теоретические основы наставничества	3
2.2. Термины и определения	4
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОНКУРСА	5
3.1. Цель и задачи рекомендаций	5
3.2. Этапы организации конкурса	5
3.3. Технологические карты	6
4. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	7
3.1. Примеры внутренних нормативных документов для организации конкурса	7
3.2. Ключевые отслеживаемые показатели	21
3.3. Дополнительные ресурсы и литература	21

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы должностным лицам субъектов Российской Федерации, ответственным за организацию достижения целей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на территории субъекта Российской Федерации. Целью данных методических рекомендаций является оказание содействия участникам национального проекта в организации и проведении региональных конкурсов лучших практик наставничества, с целью выявления новых подходов и распространения успешного, положительного опыта в работе наставников для повышения производительности труда организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ РЕКОМЕНДАЦИЙ

2.1. Теоретические основы наставничества

Наставничество - традиционный метод передачи знаний. Одно из первых упоминаний наставничества содержится в "Одиссее", написанной Гомером, в VIII веке до нашей эры. Уезжая на Троянскую войну, Одиссей поручил мудрому и доверенному другу Ментору, стать наставником для своего единственного сына и наследника, Телемака. В средние века, наставничество активно используется институтом подмастерьев и мастеров. В настоящее время наставничество является технологией, обеспечивающей передачу знаний, навыков и установок от более опытного работника менее опытному в рамках создания условий для профессионального развития и повышения производительности труда.

Наставничество предполагает передачу знаний непосредственно на рабочем месте, в ходе решения реальных профессиональных задач. К. Е. Крэм из Университета Бостона в статье «Фазы взаимоотношений наставничества» определяет наставника как человека, обладающего передовым опытом и знаниями, которому поручено оказать поддержку в развитии карьеры (вертикальной или горизонтальной) своего наставляемого.

Ключевыми компетенциями наставника (помимо глубокой профессиональной экспертизы) являются:

1. Способность к установлению контакта;
2. Способность к активному слушанию;
3. Умение получать и предоставлять конструктивную обратную связь;
4. Способность к обобщению и передаче эффективных практик трудовой деятельности;
5. Умение проектировать программы профессионального и личностного развития.

Современные научные исследования подтверждают¹ наличие взаимосвязей между удовлетворенностью работой, ее эффективностью, карьерным ростом и наставничеством:

¹ Brockbank A., McGill I.

- от 70% до 80% работников, имевших наставника, показывают более высокий уровень результативности и удовлетворенности трудом;
- у 2/3 исполнительных директоров ведущих зарубежных компаний на ранних стадиях карьеры был наставник.

Кроме того, ученые подтвердили влияние наставничества на корпоративную культуру (наставничество оказывает значительное влияние на формирование и поддержание корпоративной культуры организации и социально-психологический климат в трудовом коллективе).

2.2. Термины и определения

Наставничество	Форма адаптации и профессиональной подготовки новых работников, подготовка при переходе на новую должность и первичное сопровождение выполнения трудовых функций под наблюдением опытного работника, с регулярным получением конструктивной обратной связи с целью быстрого овладения необходимыми трудовыми навыками и компетенциями, приобщения к корпоративной культуре организации.
Наставник	Специалист с профильным образованием, обладающий требуемыми профессиональными и личностными качествами, обеспечивающий трансляцию корпоративных ценностей, передачу знаний и опыта, в том числе по повышению производительности труда и бережливому производству, менее опытным работникам.
Наставляемый работник	Работник, проходящий подготовку у наставника с целью адаптации к условиям осуществления трудовой деятельности, вхождения в корпоративную культуру организации и повышения профессионального мастерства.
Наставничество в области повышения производительности труда	Профессиональные установки и практики, связанные с формированием потребностей в профессиональном развитии и поддержке карьеры, передачей ценностей, знаний и навыков в области повышения производительности труда и бережливого производства, формирования требуемых профессиональных качеств, адаптации к рабочему месту, коллективу, производственной среде, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.
Наставничество в профессиональном самоопределении	Профессиональные установки и практики наставничества, связанные с анализом состояния рынка труда и потребностей предприятий в квалифицированных кадрах, профессиональным информированием и консультированием о современных видах производства и перспективах развития рынка профессий, формах и условиях их освоения; требованиях, предъявляемых профессиями; оказание помощи в профессиональном самоопределении (с целью принятия осознанного решения о выборе профессионального пути), определение степени профессиональной пригодности к конкретной профессии (в соответствии с нормативными требованиями).
Наставничество в профессиональном развитии молодежи	Профессиональные установки и практики наставничества, связанные с формированием у молодежи соответствующих качеств (трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности) и способностей, сопровождаемые приобретением обучающимися первоначального практического опыта в условиях образовательных организаций и реального производства, закреплением и совершенствованием профессиональных знаний и умений, освоением современных производственных процессов, адаптацией к конкретным условиям деятельности предприятий (при прохождении обучающимися учебной и производственной практики).
Наставничество в области прорывных технологий	Профессиональные установки и практики наставничества, связанные с развитием научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности, освоением прорывных технологий, требующих принятия стратегических решений и использования научных и материально-технических ресурсов, представляющих собой передовой рубеж развития науки и техники (включая цифровые и аддитивные технологии, робототехнику, системы безопасности, социально-ориентированные технологии и др.).

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ КОНКУРСА

3.1. Цель и задачи рекомендаций

Проведение конкурсов наставничества позволит руководителям:

- обобщить подходы и лучшие практики в области наставничества, сопоставить свой опыт с передовыми региональными и федеральными практиками;
- поднять имидж организации за счет участия в конкурсе и экспертной оценке практик наставничества в повышении производительности и эффективности труда.

Предлагаемые рекомендации помогут:

Организаторам конкурса:

- сделать конкурс средством формирования культуры наставничества и инструментом повышения производительности труда;
- подготовить и реализовать конкурс в масштабах региона / страны.

Организации:

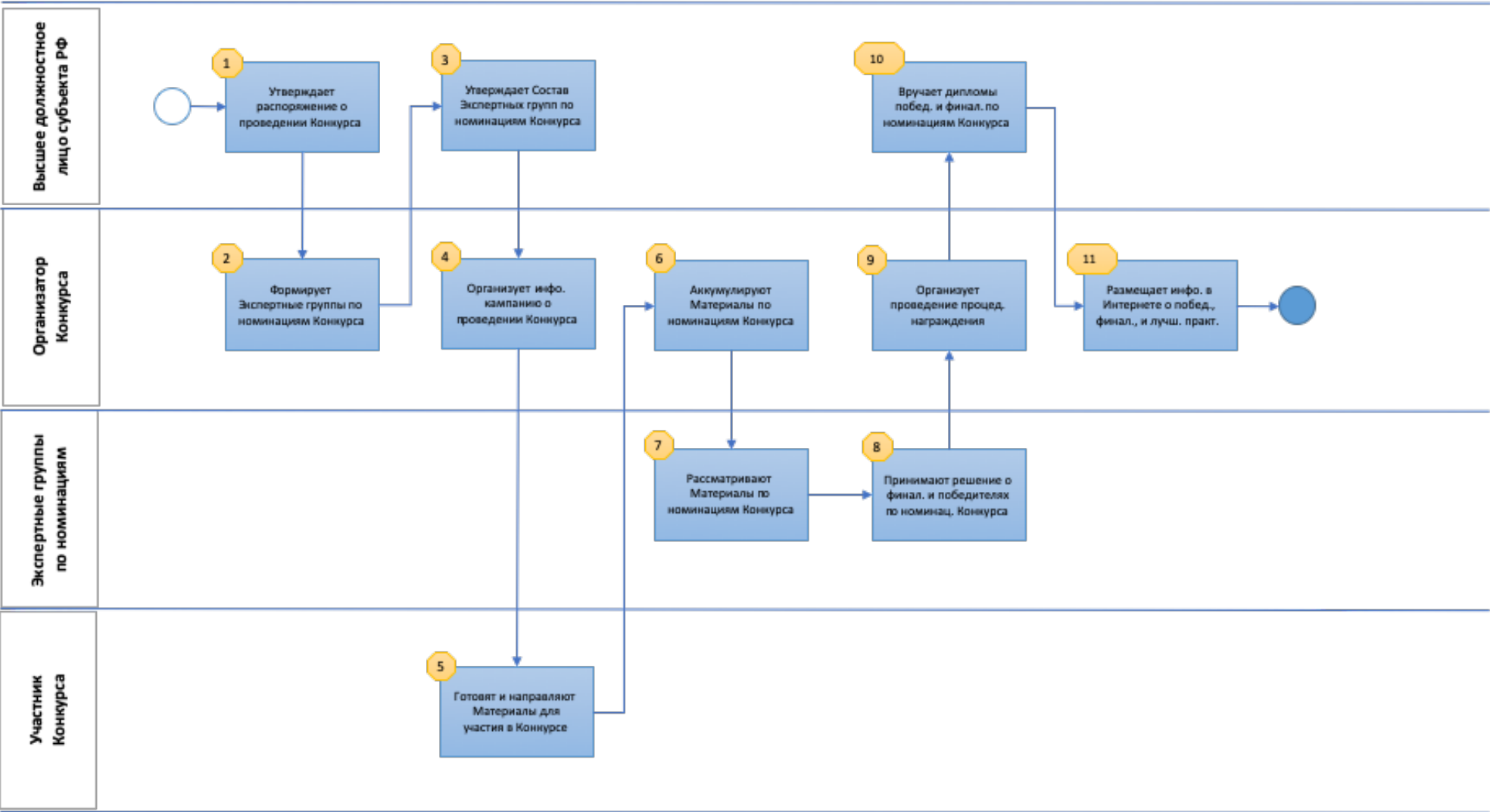
- определить критерии для сопоставления своего опыта наставничества с передовым опытом;
- построить систему наставничества на базе передовых практик;
- развить систему наставничества в своей организации.

3.2. Этапы организации конкурса

- **Подготовка Конкурса**
 - подготовка Положения о Конкурсе и его утверждение (отв. Организатор Конкурса);
 - формирование Экспертного совета и экспертных групп по номинациям (отв. Организатор Конкурса);
 - утверждение состава Экспертного совета (отв. Высшее должностное лицо субъекта РФ);
 - информационное обеспечение Конкурса (отв. Организатор Конкурса);
- **Проведение Конкурса**
 - прием и обработка заявок на участие в Конкурсе (отв. Организатор Конкурса);
 - представление Заявок на рассмотрение экспертных групп по номинациям (отв. Организатор Конкурса);
 - организация заседаний Экспертных групп (отв. Организатор Конкурса);
 - оформление решений Экспертных групп о победителях и финалистах (отв. Организатор Конкурса);
- **Награждение победителей и финалистов Конкурса**
 - подготовка наград для победителей и финалистов Конкурса (отв. Организатор Конкурса);
 - организация церемонии закрытия Конкурса, вручение наград победителям и финалистам (отв. Организатор Конкурса);
- **Распространение и тиражирование передового опыта наставничества**
 - отбор не менее 3 (трех) лучших практик наставничества (отв. Экспертные группы по номинациям);
 - организация популяризации и тиражирования передового опыта наставничества, оформление методических рекомендаций (отв. Организатор Конкурса).

3.3. Технологические карты

Бизнес-процесс проведения Конкурса "Лучший наставник субъекта Российской Федерации - 20__"



4. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

3.1. Примеры внутренних нормативных документов для организации конкурса

УТВЕРЖДЕНО
распоряжением высшего должностного
лица субъекта Российской Федерации
(главы исполнительной власти субъекта
Российской Федерации)
от «__» _____ 20__ г. № ____

ПОЛОЖЕНИЕ
о проведении конкурса
«Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__»

1. Цели и задачи проведения Конкурса

- 1.1. Цель конкурса «Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__» (далее - Конкурс) - выявление и распространение передового практического опыта наставничества для повышения производительности труда, поощрения и признания наставников, внесших значительный вклад в развитие наставничества и тиражирование эффективных практик наставничества в _____ (субъект Российской Федерации).
- 1.2. Задача Конкурса – поиск и отбор успешных практик наставничества, для их дальнейшей популяризации, тиражирования и внедрения в _____ (субъект Российской Федерации).
- 1.3. Конкурсный отбор основывается на принципах законности, гласности, открытости, привлечения широкого круга общественности и признанных экспертов в предметной области.

2. Термины и определения

- 2.1. Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации (глава исполнительной власти субъекта Российской Федерации) – президент республики, губернатор края, области, автономной области, автономного округа, мэр города федерального значения.
- 2.2. Уполномоченный орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере экономического развития – Министерство экономического развития, департамент экономического развития _____ (субъект Российской Федерации).
- 2.3. Юридические лица субъекта Российской Федерации (организации участники) - предприятия, учреждения и организации, вне зависимости от формы собственности, ведомственной принадлежности и сферы хозяйственной деятельности.

3. Организаторы Конкурса

- 3.1. Организатором Конкурса является уполномоченный орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере экономического развития (далее - Организатор) при содействии _____.
- 3.2. Организатор Конкурса выполняет следующие функции:

3.2.1. Подготовка Конкурса

- 3.2.1.1. подготовка Положения о Конкурсе и его утверждение;
- 3.2.1.2. формирование Экспертного совета (экспертных групп по номинациям);
- 3.2.1.3. утверждение состава Экспертного совета;
- 3.2.1.4. информационное обеспечение Конкурса;

3.2.2. Проведение Конкурса

- 3.2.2.1. прием и обработка заявок на участие в Конкурсе (далее - Заявки);
- 3.2.2.2. представление Заявок на рассмотрение экспертных групп по номинациям;
- 3.2.2.3. организация заседаний Экспертных групп;
- 3.2.2.4. оформление решений Экспертных групп о победителях и финалистах;

3.2.3. Награждение победителей и финалистов Конкурса

- 3.2.3.1. подготовка наград для победителей и финалистов Конкурса;
- 3.2.3.2. организация церемонии закрытия Конкурса, вручение наград победителям и финалистам

3.2.4. Распространение и тиражирование передового опыта наставничества

- 3.2.4.1. отбор не менее 3 (трех) лучших практик наставничества;
- 3.2.4.2. организация популяризации и тиражирования передового опыта наставничества, оформление методических рекомендаций.

3.3. Организатор Конкурса обеспечивает:

- 3.3.1. равные условия для всех участников Конкурса;
- 3.3.2. широкую гласность проведения Конкурса;
- 3.3.3. недопущение разглашения сведений о результатах Конкурса ранее даты их официального объявления.

4. Участники Конкурса

4.1. К участию в Конкурсе приглашаются носители практик наставничества.

4.2. Заявки на Конкурс могут поступать от юридических лиц _____ (субъекта Российской Федерации).

4.3. Участие в конкурсе является бесплатным.

4.4. Участники Конкурса несут расходы, связанные с подготовкой и представлением своей Заявки на Конкурс, проездом и проживанием в месте проведения торжественной церемонии награждения победителей Конкурса.

5. Номинации Конкурса

5.1. Конкурс проводится в следующих номинациях:

5.1.1. «Наставничество в области повышения производительности труда» — Профессиональные установки и практики наставничества, связанные с формированием потребностей в профессиональном развитии и поддержке карьеры, передачей ценностей, знаний и навыков в области повышения производительности труда и бережливого производства, формирования требуемых профессиональных качеств и адаптации к рабочему месту, коллективу, производственной среде, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.

5.1.2. «Наставничество в профессиональном самоопределении» — Профессиональные установки и

практики наставничества, связанные с анализом состояния рынка труда и потребностей предприятий в квалифицированных кадрах, профессиональным информированием и консультированием о современных видах производства и перспективах развития рынка профессий, формах и условиях их освоения; требованиях, предъявляемых профессиями; оказание помощи в профессиональном самоопределении (с целью принятия осознанного решения о выборе профессионального пути), определение степени профессиональной пригодности к конкретной профессии (в соответствии с нормативными требованиями).

5.1.3. «Наставничество в профессиональном развитии молодежи» — Профессиональные установки и практики наставничества, связанные с формированием у молодёжи функциональной структуры трудовой деятельности и соответствующих качеств (трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности) и способностей, сопровождаемые приобретением обучающимися первоначального практического опыта в условиях образовательных организаций и реального производства, закреплением и совершенствованием профессиональных знаний и умений, освоением современных производственных процессов, адаптацией к конкретным условиям деятельности предприятий (при прохождении обучающимися учебной и производственной практики)

5.1.4. «Наставничество в области прорывных технологий» - Профессиональные установки и практики наставничества, связанные с развитием научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности в условиях корпоративной культуры, освоением прорывных технологий, требующих принятия стратегических решений и использования научных и материально-технических ресурсов, представляющих собой передовой рубеж развития науки и техники (включая цифровые и аддитивные технологии, робототехнику, системы безопасности, социально-ориентированные технологии и др.).

6. Сроки и порядок проведения Конкурса

6.1. Сроки проведения Конкурса:

6.1.1. Подготовка Конкурса – март – 20__

6.1.2. Проведение Конкурса – апрель – 20__

6.1.3. Награждение победителей и финалистов Конкурса – май – 20__

6.1.4. Распространение и тиражирование передового опыта – июнь – 20__

6.2. Организатор Конкурса обеспечивает широкое информирование о старте Конкурса. Сроки подачи документов на Конкурс устанавливаются Организатором Конкурса и размещаются на информационном портале Конкурса (либо доводятся до целевой аудитории иным способом, установленным Организатором Конкурса).

6.3. Для участия в Конкурсе организация-участник направляет Организатору Конкурса Заявку (Приложение № 1) и Согласие на обработку персональных данных (Приложение № 2) (далее – Материалы). Согласие на обработку персональных данных заполняется на каждого участника Конкурса и на контактное лицо организации-участника.

6.4. Направление Материалов на Конкурс производится в электронном виде на адрес электронной почты: _____ и в печатном виде по адресу: _____.

6.5. Материалы должны быть представлены Организатору в период с _____ по _____

включительно.

6.6. Присланные на Конкурс Материалы возврату не подлежат.

6.7. Оценка Материалов, поступивших на Конкурс, и определение победителей и финалистов Конкурса осуществляется в следующие сроки:

6.8. В течение 5 (пяти) рабочих дней после окончания срока, указанного в пункте 6.1.1. настоящего Положения, рассмотрение заявок экспертными группами по номинациям, формирование рейтинга (по сумме баллов) практик-номинантов Конкурса в каждой номинации и передача членам Экспертного совета для отбора победителей и финалистов Конкурса.

6.9. В течение 5 (пяти) рабочих дней после окончания срока, указанного в пункте 6.1.2. настоящего Положения - определение Экспертным советом победителей и финалистов Конкурса в каждой номинации Конкурса.

6.10. Высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации (глава исполнительной власти субъекта Российской Федерации) вручает награды победителям и финалистам Конкурса в каждой номинации на торжественной церемонии награждения (событие может быть приурочено к проведению публичного мероприятия субъекта Российской Федерации или к празднованию знаменательной даты).

7. Требования к заявке на участие в Конкурсе

7.1. Заявка участника представляется по форме согласно Приложению № 1 к настоящему Положению по каждой из номинаций и должна содержать следующую обязательную информацию:

№	Раздел	Комментарий
1.	Название юридического лица	Полное наименование Юридического лица субъекта Российской Федерации (организации-участника), подавшего Заявку, с указанием организационно-правовой формы, ведомственной принадлежности, сферы хозяйственной деятельности
2.	Ф.И.О., должность наставника	Ф.И.О. наставника (работника организации-участника)
3.	Размер организации-участника	Выберите один из предложенных ниже вариантов
3.1	<i>Менее 100 чел.</i>	
3.2	<i>101 – 500 чел.</i>	
3.3	<i>501 – 1000 чел.</i>	
3.4	<i>1001 – 3000 чел.</i>	
3.5	<i>3001 – 10000 чел.</i>	
3.6	<i>Более 10000 чел.</i>	
4.	Отрасль организации-участника	Выберите один из предложенных ниже вариантов
4.1.	<i>обработ. промышл.</i>	
4.2.	<i>сельское хозяйство</i>	
4.3.	<i>транспорт</i>	
4.4.	<i>строительство,</i>	
4.5.	<i>ЖКХ</i>	
5.	Название проекта	Укажите название проекта, реализованного в организации-участнике

№	Раздел	Комментарий
6.	Номинация в Конкурсе	Выберите один из предложенных ниже вариантов
6.1.	<i>Наставничество в области повышения производительности труда</i>	
6.2.	<i>Наставничество в профессиональном самоопределении</i>	
6.3.	<i>Наставничество в профессиональном развитии молодежи</i>	
6.4.	<i>Наставничество в области прорывных технологий</i>	
7.	Контактная информация (организации-участника, контактного лица)	Компания-участник: номер телефона, адрес электронной почты, почтовый адрес; Контактное лицо организации-участника: телефон и адрес электронной почты
8.	Предпосылки для запуска проекта	Описание исходной ситуации, почему был необходим запуск проекта
9.	Цели и задачи проекта	Цели проекта – ожидаемое и достижимое улучшение ситуации в свете поставленной проблемы; Задачи проекта – конкретные, поддающиеся измерению результаты проекта
10.	Целевая аудитория	Группа работников, на которую направлен проект (почему выбрана именно эта целевая аудитория?)
11.	Суть проекта, ключевая идея	Коротко опишите суть проекта, ключевую идею, лежащую в его основе; предмет наставничества (что именно передает наставник наставляемому, суть взаимодействия, например, передача знаний и навыков, развитие карьеры, профессиональное развитие и т.д.)
12.	Использованные методики и инструменты	Методики и инструменты, положенные в основу практик, использованных в проекте (обучение на рабочем месте, изучение опыта, анализ ошибок, тренинги, стажировки и др.)
13.	Ресурсы, использованные для проекта	По возможности укажите бюджет, выделенный на реализацию проекта, численность и степень занятости в проекте членов рабочей группы, укажите, привлекались ли внешние подрядчики (если привлекались), использовались ли автоматизированные системы и т.д.
14.	Этапы реализации проекта	Пошаговое описание реализации проекта (что было сделано, в какие сроки, с использованием каких инструментов, какие исследования проводились, с использованием каких инструментов, какие каналы и форматы коммуникаций использовались, какие мероприятия проводились, и т.д.)
15.	Результаты и оценка эффективности	Укажите достигнутые результаты (ключевые отслеживаемые показатели в соответствии с поставленными целями и задачами) для организации-участника, для наставника, для наставляемого (с выделением критериев эффективности, методов измерения эффективности, ссылкой на источники данных; например, прирост

№	Раздел	Комментарий
		по показателям до и после реализации проекта и т.д.)
16.	Зрелость практики	Выберите один из предложенных ниже вариантов
16.1	<i>Базовый уровень</i>	Практика прошла апробацию, сформированы агенты изменений, реализуется план по переводу практики в регулярную деятельность
16.2	<i>Развитие</i>	Практика переведена в регулярную деятельность, оформлена в соответствующих нормативных и методических документах, проведено информирование / инструктаж / обучение
16.3	<i>Стабилизация</i>	Практика используется в регулярной деятельности более 6 (шести) месяцев
16.4	<i>Подтвержденная эффективность</i>	Накоплены фактические данные по показателям, подтверждающим эффективность практики, практика готова к тиражированию внутри и вне организации-участника
17.	Возможность тиражирования и масштабирования	Оценка пригодности практики для адаптации, распространения и внедрения в деятельности других организаций; возможность масштабирования практики (возможность увеличения количества участников без ухудшения качества получаемого результата)
18.	Презентация проекта	Презентация проекта (в формате MS PowerPoint, в формате PDF, в виде ссылки на видео ролик) – не более 150 мегабайт.
19.	Дополнительные материалы	Любые дополнительные материалы, имеющие отношение к проекту (в электронном виде, не более 5 файлов, общий объем не более 10 мегабайт). Предоставляется по желанию
20.	Рабочая группа / авторы проекта / наставник	Фото членов рабочей группы, авторов, наставника, для возможной публикации (портретные фото размером не менее 1000 точек/пикселей по короткой стороне, фото прикладываются отдельными файлами)

8. Экспертный совет и порядок определения победителей и финалистов Конкурса

8.1. Экспертный совет формируется из авторитетных экспертов в области управленческих и HR технологий.

8.2. Состав Экспертного совета (включающего в себя экспертные группы по номинациям Конкурса) Организатором и утверждается распоряжением высшего должностного лица субъекта Российской Федерации (главой исполнительной власти субъекта Российской Федерации) (Приложение № 3) не позднее чем за _____ до начала Конкурса.

8.3. В компетенцию Экспертного совета входит определение победителей и финалистов Конкурса.

8.4. Заседание Экспертного совета правомочно, если в нем участвует не менее половины членов Экспертного совета.

8.5. Бланк оценки Заявки экспертом представлен в Приложении № 4.

8.6. Права и обязанности членов Экспертного совета:

8.6.1. Предварительная экспертиза Заявок осуществляется каждым членом экспертной группы индивидуально.

- 8.6.2. Экспертные группы рассматривают предварительные оценки Заявок экспертов по своей номинации и формируют рейтинг по сумме баллов.
- 8.6.3. Каждая заявка рассматривается не менее чем двумя членами экспертной группы.
- 8.6.4. Каждый эксперт имеет один голос.
- 8.6.5. Оценка практики представляет собой среднее арифметическое из оценок экспертов по Заявке (по шкале от 0 до 10 баллов) по перечисленным ниже критериям:
- 8.6.5.1. результативность практики - наличие критериев эффективности и результатов измерения эффективности;
 - 8.6.5.2. уникальность практики - наличие уникальных элементов, которые выделяют практику среди других практик в данной номинации.
 - 8.6.5.3. возможность тиражирования практики - практика носит универсальный характер и может быть применена на других территориях, в организациях, командах;
 - 8.6.5.4. возможность масштабирования практики - в практике может быть увеличено количество участников без ухудшения качества конечного результата;
- 8.7. Решение Экспертного совета по победителям (1 место) и финалистам Конкурса (2 и 3 места) в каждой номинации формируется исходя из общего количества набранных баллов (с учетом письменных комментариев экспертов к оценкам) по итогам голосования членов Экспертного совета.
- 8.8. Решение Экспертного совета принимается простым большинством голосов присутствующих на заседании (принявших участие в голосовании) членов Экспертного совета.
- 8.9. Оценка Заявки сопровождается письменным комментарием эксперта;
- 8.10. Член экспертной группы не вправе рассматривать Заявку от организации-участника, владельцем которой он является и / или в которой он работает.
- 8.11. Члены Экспертного совета не должны оказывать давление на мнение других членов экспертного совета.

9. Награды победителям и призерам Конкурса

- 9.1. По результатам проведения Конкурса принимается решение о вручении дипломов по номинациям: победителям (за 1 место) и призерам Конкурса (за 2 и 3 место).
- 9.2. Дипломы победителям и призерам Конкурса вручает высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации (глава исполнительной власти субъекта Российской Федерации) на торжественной церемонии награждения (событие может быть приурочено к проведению публичного мероприятия субъекта Российской Федерации или к празднованию знаменательной даты).
- 9.3. Победители и призеры Конкурса могут награждаться знаками отличия или памятными призами.
- 9.4. Победителям и призерам конкурса могут быть вручены денежные премии.
- 9.5. Победителям и призерам Конкурса по согласованию с Организатором Конкурса могут быть вручены иные поощрительные призы от партнеров Конкурса.
- 9.6. Участники, не признанные победителями и призерами Конкурса, могут поощряться Благодарственными письмами или Сертификатами участника Конкурса, выдаваемыми Организатором

Конкурса.

9.7. Информация об итогах, победителях и призерах Конкурса размещается на информационном ресурсе Конкурса, в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и может размещаться на официальных сайтах компаний, образовательных организаций, партнеров конкурса и в средствах массовой информации.

10. Распространение и тиражирование передового опыта наставничества

10.1. Распространение и тиражирование передового опыта наставничества осуществляется посредством представления содержания передовой практики заинтересованному сообществу (с целью его последующего воспроизведения в новых условиях).

10.2. Механизмы распространения передового опыта:

10.2.1. Описание передового опыта в виде документов (определяющих содержание и порядок действий, направленных на решение конкретной задачи) с последующим их размещением в тематических базах данных, публикацией в СМИ, в сети Интернет, в информационных и учебных изданиях, на сайтах профессиональных сообществ, на сайте национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (производительность.рф), представление в виде публичных докладов, выступлений на конференциях и других мероприятиях;

10.2.2. Визуальное представление образцов деятельности (показ практических действий и демонстрация решений) в виде вебинаров, видеокурсов, практических мероприятий, семинаров, мастер-классов, презентаций, и др.

10.2.3. Диалоговое взаимодействие между авторами / носителями эффективных практик наставничества и специалистами, с обязательной обратной связью (направленное на передачу ценностей, формирование новых знаний, способствующих совершенствованию практики посредством смещения акцентов с отработанных способов действий на процессы изменения ситуации, модификации практики, адаптации ее к новым условиям) посредством стажировочных площадок, творческих мастерских, школ-лабораторий.

10.3. Члены Экспертного совета отбирают и рекомендуют не менее 3 (трех) эффективных практик наставничества (в каждой из номинаций Конкурса) для их дальнейшего документирования, популяризации и тиражирования посредством механизмов, указанных в п.10.2, для повышения производительности труда.

10.4. Юридические лица и наставники (победители и призеры Конкурса, авторы и носители эффективных практик наставничества) обязуются способствовать обобщению и распространению передового опыта наставничества, посредством механизмов, указанных в п.10.2.

Приложение № 1
к распоряжению высшего должностного лица субъекта
Российской Федерации (главы исполнительной власти субъекта
Российской Федерации)
от «__» _____ 20__ г. № ____

ЗАЯВКА

на участие в конкурсе

«Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__»

1. Прошу включить в число участников конкурса «Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__»:

№	Раздел	Комментарий
1.	Название организации-участника	
2.	Ф.И.О., должность наставника	
3.	Размер организации-участника	
3.1	<i>Менее 100 чел.</i>	
3.2	<i>101 – 500 чел.</i>	
3.3	<i>501 – 1000 чел.</i>	
3.4	<i>1001 – 3000 чел.</i>	
3.5	<i>3001 – 10000 чел.</i>	
3.6	<i>Более 10000 чел.</i>	
4.	Отрасль организации-участника	
4.1.	<i>обработ. промышл.</i>	
4.2.	<i>сельское хозяйство</i>	
4.3.	<i>транспорт</i>	
4.4.	<i>строительство,</i>	
4.5.	<i>ЖКХ</i>	
5.	Название проекта	
6.	Номинация в Конкурсе	
6.1.	<i>Наставничество в области повышения производительности труда</i>	
6.2.	<i>Наставничество в профессиональном самоопределении</i>	
6.3.	<i>Наставничество в профессиональном развитии молодежи</i>	
6.4.	<i>Наставничество в области прорывных технологий</i>	
7.	Контактная информация (организации- участника, контактного лица)	
8.	Предпосылки для запуска проекта	
9.	Цели и задачи проекта	
10.	Целевая аудитория	
11.	Суть проекта, ключевая идея	
12.	Использованные методики и	

№	Раздел	Комментарий
	инструменты	
13.	Ресурсы, использованные для проекта	
14.	Этапы реализации проекта	
15.	Результаты и оценка эффективности	
16.	Зрелость практики (выбрать)	
16.1	<i>Базовый уровень</i>	
16.2	<i>Развитие</i>	
16.3	<i>Стабилизация</i>	
16.4	<i>Подтвержденная эффективность</i>	
17.	Возможность тиражирования и масштабирования	
18.	Презентация проекта	
19.	Дополнительные материалы	
20.	Рабочая группа / авторы проекта / наставник	

2. С условиями проведения Конкурса ознакомлены и согласны.
3. От имени юридического лица субъекта Российской Федерации (организации участника) подтверждаю полноту и достоверность сведений, представленных в настоящей Заявке и прилагаемых к ней документах. Также подтверждаю, что данный проект действительно был реализован в организации-участнике (в России) в период с _____ по _____.
4. Разрешаю Организатору Конкурса использовать представленные данные в образовательных и исследовательских целях.

(ФИО/руководитель)

«__» _____ 20__ г.

Приложение № 2
к распоряжению
высшего должностного лица
субъекта Российской Федерации
(главы исполнительной власти
субъекта Российской Федерации)
от «__» _____ 20__ г. № ____

СОГЛАСИЕ

на обработку персональных данных

В соответствии со статьями 6, 9 Федерального закона от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных» свободно, своей волей и в своем интересе даю согласие должностным лицам уполномоченного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере экономического развития, расположенному по адресу _____ на обработку (любое действие (операцию) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, передачу (распространение, предоставление, доступ), обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение) моих персональных данных (фамилии, имени, отчества, года, месяца, даты рождения, пола, сведений о месте жительства, месте пребывания, номера телефона, сведений об образовании, профессии; сведений о стаже работы в отрасли и в организации, сведений о месте работы / поступлении на государственную гражданскую (муниципальную) службу, сведений о профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировках, сведений о наградах и других поощрениях, сведения об особых заслугах и достижениях), иных сведений содержащихся в документах, направляемых для участия в конкурсе «Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__» по номинации (-ям) _____.

Согласие действует в течение периода проведения конкурса «Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__».

В связи с моим участием в конкурсе «Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__» я разрешаю департаменту экономического развития _____ области публиковать в общедоступных источниках следующие мои персональные данные: фамилия, имя, отчество, сведения об образовании, профессии; сведения о стаже работы в отрасли и в организации, сведения о месте работы / поступлении на государственную гражданскую (муниципальную) службу, сведения о профессиональной переподготовке, повышении квалификации, стажировках, сведения о наградах и других поощрениях, сведения об особых заслугах и достижениях, сведения содержащиеся в документах, направляемых для участия в конкурсе «Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__», по номинации (-ям) _____. Даю свое согласие использовать представленные на Конкурс данные в образовательных и исследовательских целях.

Оставляю за собой право отозвать свое согласие посредством составления соответствующего письменного документа, который может быть направлен мной в адрес уполномоченного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере экономического развития по почте заказным письмом с уведомлением о вручении либо вручен лично или через законного представителя под расписку уполномоченному представителю уполномоченного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации в сфере экономического развития.

В случае получения моего письменного заявления об отзыве настоящего согласия на обработку персональных данных департамент экономического развития _____ области обязан уничтожить мои персональные данные, но не ранее срока, необходимого для достижения целей обработки моих персональных данных.

Я ознакомлен(а) с правами субъекта персональных данных, предусмотренными главой 3 Федерального закона от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных». Всё вышеизложенное мною прочитано, мне понятно и подтверждается собственноручной подписью.

«__» _____ 20__ г.

Подпись

Расшифровка

Приложение № 3
к распоряжению
высшего должностного лица
субъекта Российской Федерации
(главы исполнительной власти
субъекта Российской Федерации)
от «__» _____ 20__ г. № ____

COCTAB

Экспертного совета конкурса
«Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__»

Приложение 4
к положению о проведении конкурса
«Лучшие практики наставничества
_____ (субъект Российской Федерации) – 20__»

БЛАНК ОЦЕНКИ

Заявок конкурса
«Лучшие практики наставничества _____ (субъект Российской Федерации) – 20__»

№	Номинация	Наименование практики	Наименование организации	Ф.И.О. эксперта						
				Оценка по критериям от 1 до 10 (1 – полное несоответствие, 10 превосходная степень)				Сумма баллов (5, 6, 7, 8)	Рейтинг практики (1 – лучш., по сум.бал.)	Комментарий эксперта (особенности, основные плюсы и минусы, др.)
				Результат. практики	Уникальн. практики	Возможн. тиражир.	Возможн. масштабир.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

(ФИО эксперта)

Дата оценки «__» _____ 20__ г.

Показатель	Единица измерения	Формула
Охват наставничеством	%	Численность работников, прошедших программу наставничества ÷ Численность организации
Количество наставников	человек	Количество наставников в организации
Доля наставников в общей численности организации	%	Численность наставников ÷ Численность организации

По управлению конкурсом (для организаторов конкурса):

1. Количество участников конкурса – в первый год проведения конкурса, далее ежегодно – темп прироста количества участников к уровню предыдущего года.
2. Доля участников конкурса, положительно оценивших качество процедуры, качество взаимодействия с организаторами и качество практик, представленных победителями конкурса.

3.3. Дополнительные ресурсы и литература

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. N 4. С. 296 - 311.
2. Смирнова Л. В. Наставничество как важная составляющая системы профессионального обучения. Боевое искусство & трансляция корпоративной идеологии // Корпоративные университеты. 2008. No 15.
3. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. No 2.
4. Шапошникова И. В. Наставничество в системе обучения и развития организации // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2009. N 1.
5. Баранова С. В. Основные положения духовно-нравственного наставничества; Новая реальность - Москва, 2011. - 176 с.
6. Вагин И.О. Наставничество; Студия АРДИС - Москва, 2014. - 692 с.
7. Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СГАГС. - 2012 - № 4. - С. 130-138.
8. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014.
9. Максвелл Джон Наставничество 101; Попурри - Мн., 2009. - 160 с.
10. Патрушев А. В. Наставничество сегодня — необходимая мера или ненужное излишество? // Управление развитием персонала. – 2012. - № 1. С. 26-30.
11. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003.
12. Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника // Управление развитием персонала. 2012. № 2.
13. Щевьев А.А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия // Сервис в России и за рубежом. - 2010. - №3. - С. 213-223.
14. Урмина И.А., Горелова Н.Н. Наставничество, его значение в истории и современности // Социальная политика и социология. - 2010. - № 7. - С. 85-94.
15. Фролова А.В. Роль наставничества в процессе прохождения испытательного срока // Менеджмент сегодня. 2008. № 6.