

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).....	40
5. ДОП. МАТЕРИАЛЫ: РЕКОМЕНДАЦИИ, ИНСТРУКЦИИ, ЛИТЕРАТУРА, РЕСУРСЫ	48

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.

Существующие концепции мотивации 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.
<p><u>Основные содержательные теории мотивации:</u></p> <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. 	<p><u>Основные процессуальные теории мотивации:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. теория ожиданий В. Врума; 2. теория справедливости Дж. Адамса; 3. комплексная теория мотивации Портера-Лоулера; 4. теория X 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 X – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства в теории X – 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. Стиль 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).



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.



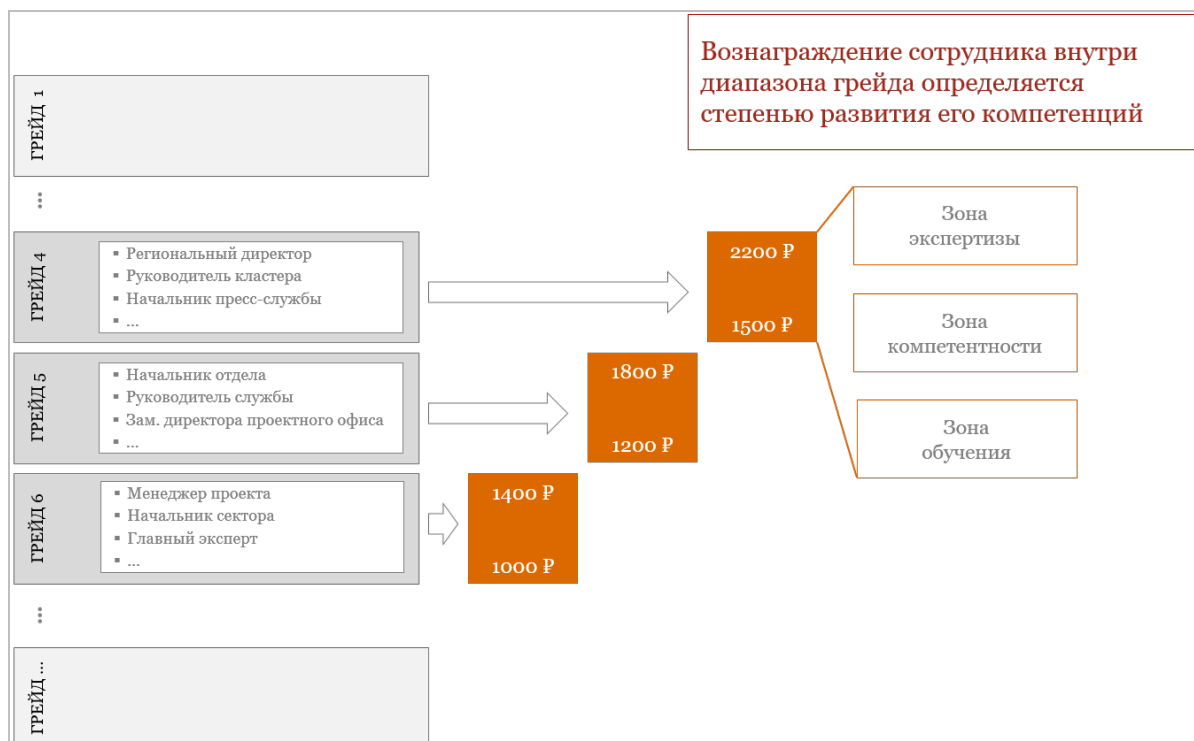
Для того, чтобы система материального стимулирования была принята работниками и руководителями, она должна быть понятной и прозрачной. Через существующие механизмы коммуникации все аспекты системы разъясняются простым языком всем сотрудникам компании; у всех есть доступ к описанию системы, возможность 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-целями: 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, 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 Заработной 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 Заработной 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 Заработной платы.
- 2.7. Заработная 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. Премииальные 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 заведения, 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 (К1) - 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 (К2) 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 (К3, К4) отражают качество процесса деятельности работника
- 5.15.1. Индивидуальный показатель (К3) 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 Премияльной 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 (К4):
- 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:

$$П = (О * М * БПП) * К1 * К2 * К3 * К4$$

где:

П - премия по результатам текущей деятельности;

О - Оклад (должностной оклад);

М - количество месяцев в расчетном периоде;

БПП - Базовый процент премии;

К1 – коэффициент порогового показателя;

К2 – коэффициент образующего показателя;

К3 – коэффициент индивидуального показателя, отражающего качество построения и осуществления деятельности;

- К4 – 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, степень 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 Зарботной 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
Районный коэффициент и надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностей	<p>- 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.</p> <p>- Процентная надбавка к Зарботной 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 Зарботной 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</p>

	<p>районах Крайнего Севера и в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, утвержденной Приказом Минтруда РСФСР от 22.11.1990 № 2.</p> <p>- 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.</p>
<p>Доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни</p>	<p>- Устанавливается работникам, получающим Должностной оклад, в размере двойной дневной или часовой части Должностного оклада за день или час работы сверх Должностного оклада.</p> <p>- 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.</p> <p>- Привлечение работников к работе в выходные и нерабочие праздничные дни производится с письменного согласия работников и оформляется Приказом.</p>
<p>Доплата при совмещении профессии</p>	<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> <p>- Устанавливается по соглашению сторон с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.</p> <p>- 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.</p>
<p>Доплата при исполнении обязанностей временно отсутствующего работника</p>	<p>- Производится работнику, исполняющему в течение установленной продолжительности рабочего дня (смены) обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, обусловленной трудовым договором.</p> <p>- Конкретные размеры доплат устанавливаются по соглашению сторон дифференцированно, в зависимости от сложности, характера, объема выполняемых работ.</p> <p>- 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.</p>
<p>Доплата за расширение зоны обслуживания</p>	<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). - Размер доплаты составляет разницу между его Должностным окладом и Должностным окладом замещаемого работника. - Привлечение работника к исполнению обязанностей по должности временно отсутствующего работника производится с письменного согласия работника и оформляется Приказом, в котором указывается и размер доплаты.
Доплата за работу в ночное время	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере соответствующей отработанному времени части Должностного оклада. - По желанию работника доплата за сверхурочную работу может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, продолжительностью не менее времени, отработанного сверхурочно. - Привлечение работника к сверхурочной работе производится по распоряжению работодателя в порядке, установленном трудовым законодательством.

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 Зарботная 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%

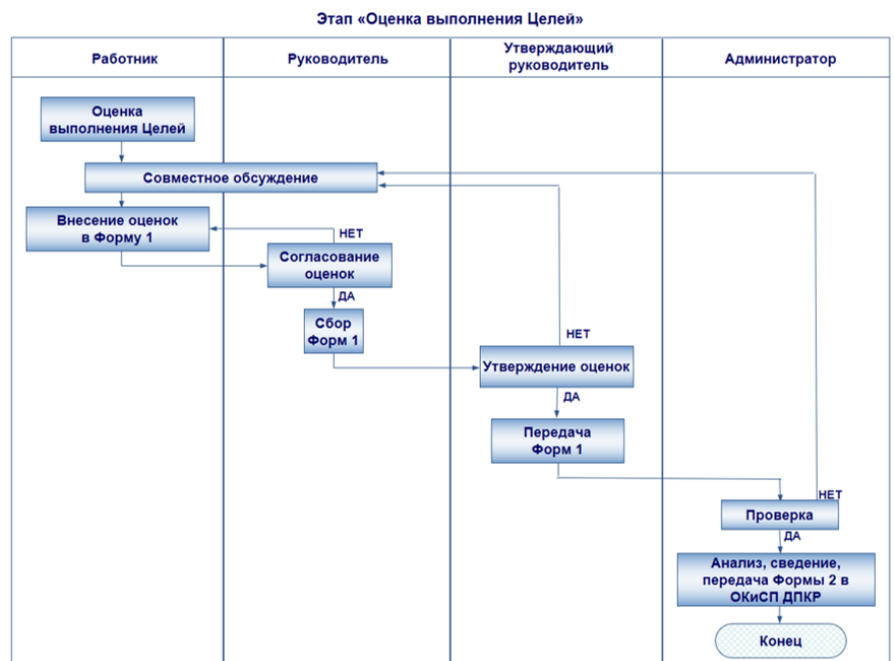
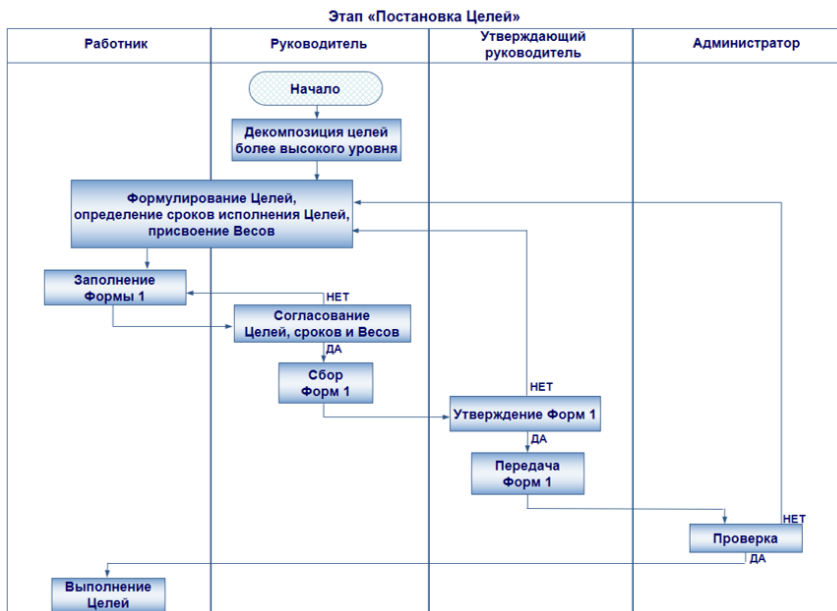
2. Пример процедуры постановки и оценки индивидуальных целей. Постановка целей СВЕРХУ-ВНИЗ, оценка целей СНИЗУ-ВВЕРХ

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	59 022	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 технологий	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	
Грейд 4	Админ		Заместитель главного бухгалтера	13 646	14 945	16 245	17 545	18 844	20 144	
	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	16 683	
	Продукт 5		Эксперт	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672	
	Админ		Юриконсульт	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672	
Грейд 3	Поддержка	ГРП	Специалист	10 617	11 628	12 639	13 650	14 661	15 672	
			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	ГПИКП	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 < 8 человек	
Шаг 3: Численность > 8 < 16 человек	Численность < 8 человек
Шаг 4: Численность > 16 человек	Численность > 8 < 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 с _____ по _____

Фамилия Имя Отчество _____ Табельный номер _____

Должность _____

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:		

Сводный отчет по оценкам выполнения целей за _____ квартал _____ года											Форма 2	
№ п/п	Подразделения					Должность	Фамилия Имя Отчество	Табельный номер	Итоговая оценка выполнения Целей	Даты действия Формы оценки		Примечание
	ССП	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3	Подразделение 4					Подразделение 5	начало	
1	ССП1											
2	ССП1											
3												
-												
-												
-												
-												
-												
-												
-												
1	ССП2											
2	ССП2											
3												
-												
-												
-												
-												
-												
-												
-												
1	ССПn											
2	ССПn											
3												
-												
-												
-												
-												
-												
-												

Приложение 4, 5, 6, 7. Примеры сводных таблиц показателей.

Сводная таблица КПЭ **ПРИМЕР**

Триггер

Показатели

Пороги значений

Наименование подразделения / должности	ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ																		Индивидуальные (К3)			
	Пороговые (К1)						Объемы продаж						Образующие (К2)			Качество деятельности				Коэффициент качества клиентского сервиса	Показатель	
	Продукты		Финансовый результат		Интегральный показатель		Вес показателя		Показатель		Значение показателя		Балл		ТФР	Рентабельность (Р)		Значение показателя				Балл
Вес показателя	Показатель	Вес показателя	Показатель	Значение показателя	Балл	Вес показателя	Показатель	Значение показателя	Балл	Вес показателя	Показатель	Значение показателя	Балл	ТФР	Рентабельность (Р)	Значение показателя	Балл	Вес показателя	Показатель	Значение показателя	Балл	

Отражено в Положении о премировании:

$$П = БРП * K1 * K2 * K3 * K4$$

где:

- П - премия по результатам текущей деятельности;
- О - Оклад (должностной оклад);
- М - количество месяцев в расчетном периоде;
- БРП - Базовый процент премии;
- БРП - Базовый размер премии;
- K1 - коэффициент порогового показателя;
- K2 - коэффициент образующего показателя, скорректированный на коэффициент качества клиентского сервиса;
- K3 - коэффициент индивидуального показателя, отражающего качество построения и осуществления деятельности

Уровень формирования премиального фонда: работник

Сводная таблица КПЭ: значения **ПРИМЕР**

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% фактплан+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% фактплан+100% 0%	Сценарий 2	МВО
Начальник управления сопровождения информационных систем	И	БП ≥ 80% БП < 80%	1 0	100%	ДС Bisquit - 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% фактплан+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%	-	

Описание показателя **Проверка значимости (не менее 10%)**

Реестр КПЭ **ПРИМЕР**

Пороги значений и принципы расчета

Реестр ключевых показателей эффективности

Код КПЭ	Наименование КПЭ	Описание КПЭ / формула расчета	Уровни КПЭ	Тип КПЭ	Периодичность расчета (отчетный период)	Ответственный за расчет	Единица измерения	Ответственный за утверждение норм (показ)	План (норма)	Шкала	Источники фактосредств информации	Срок предоставления отчетности	
КПЭ-СМВ-0004	Доход от кредитования по клиентам СВ	Сумма процентного дохода по кредитам с учетом комиссий по кредитам, без учета трансфертных расходов, исключенных итогов с начала года по клиентам СВ	Итого в ИО, сеть без ИИ и ИО, филиалы/интернет-банки/РСО	финансовый	квартал	ПЗД	руб.	Вице-президент, курирующий СВБ, по согласованию с ПЗД	норма показателя 100 %	фактолан < 70% 70 % <= фактолан <= 100% фактолан > 100%	0 фактолан 1,5	Система отчетности	5ый рабочий день второго месяца, следующего за отчетным периодом
КПЭ-СМВ-0005	Чистый комиссионный доход по клиентам СВ	Сумма чистого комиссионного дохода исключенными итогов с начала года по клиентам СВ (без учета штрафов)	Итого в ИО, сеть без ИИ и ИО, филиалы/интернет-банки/РСО, отпарт	финансовый	квартал	ПЗД	руб.	Вице-президент, курирующий СВБ, по согласованию с ПЗД	норма показателя 100 %	фактолан < 70% 70 % <= фактолан <= 100% фактолан > 100%	0 фактолан 1,5	Система отчетности	5ый рабочий день второго месяца, следующего за отчетным периодом
КПЭ-СМВ-0006	Объем пасивов по клиентам СВ	Остатки пасивов (содержание значения на период с начала года) по клиентам СВ	Итого в ИО, сеть без ИИ и ИО, филиалы/интернет-банки/РСО, отпарт	Бизнес	квартал	ПЗД	руб.	Вице-президент, курирующий СВБ, по согласованию с ПЗД	норма показателя 100 %	фактолан < 70% 70 % <= фактолан <= 100% фактолан > 100%	0 фактолан 1,5	Система отчетности	5ый рабочий день второго месяца, 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	Дн	Сумма
05	Оплата повременная	21	00000.00
05	_____		00000.00
05	_____		00000.00
05	_____		00000.00
ИТОГО начислено:			00000.00

-----Удержания-----			
м-ц	Наименование	Дн	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	Дн	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 подразделениях								25%	
17										
18										
19										
20									Общее выполнение целей	33%



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 Бэрн «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).