



Система стимулирования начальника участка

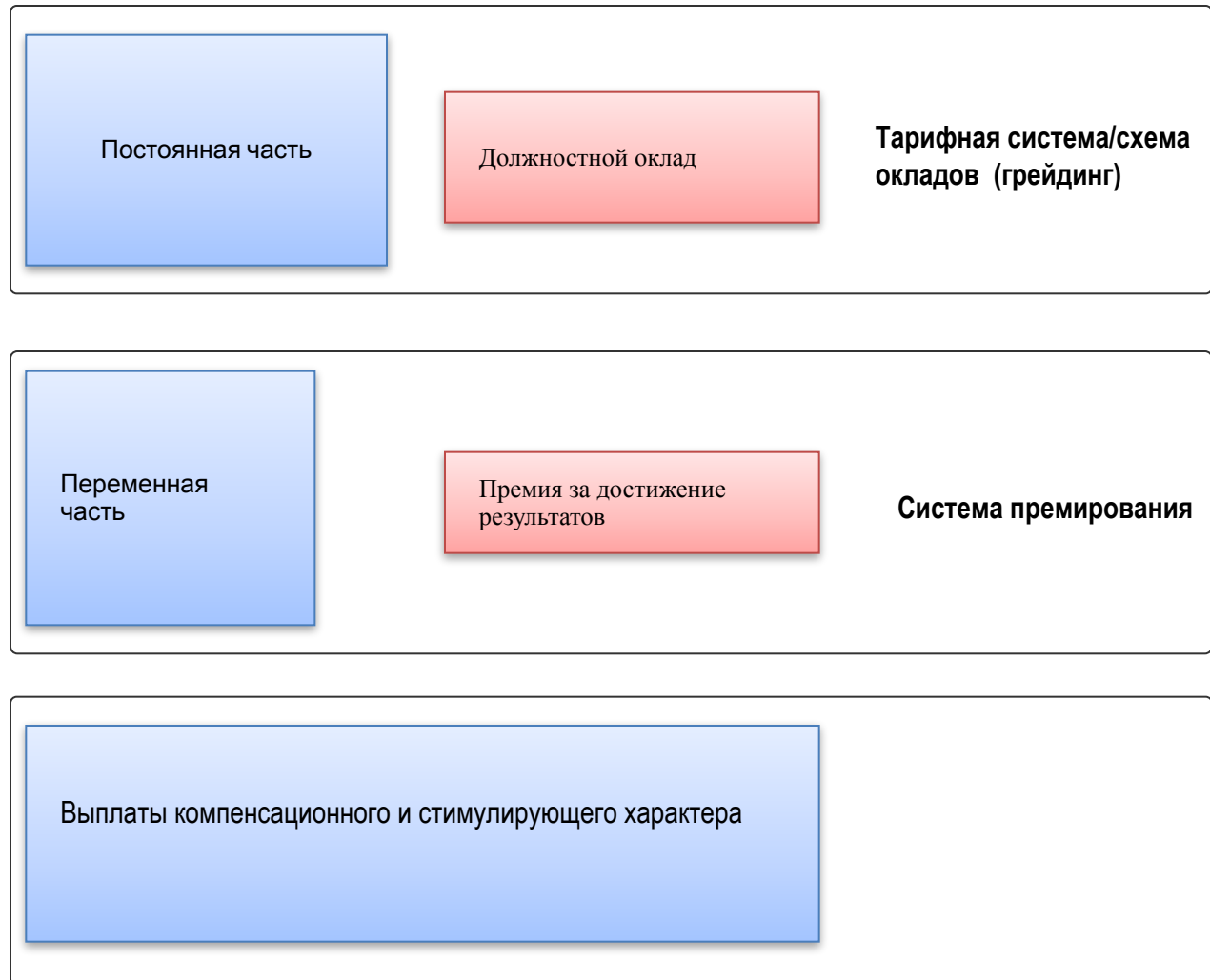
Приказ о введении в действие Положения о СС № от 22.12.2016 г.

25 декабря 2016 г.
Подразделение директора по персоналу



Дизайн структуры заработной платы сотрудников

Совокупный
плановый
ДОХОД





Плановый совокупный доход

Плановый доход – доход сотрудника, включающий в себя должностной оклад, подлежащий начислению и выплате сотруднику, и премиальные выплаты при условии достижения сотрудником в отчетном периоде результативности 100% (плановых значений показателей премирования).

Плановый доход сотрудника определяется в зависимости от категории должности с учетом:



- оценки должности,
- уровня ответственности,
- степени влияния на конечный результат,
- состояния рынка труда,
- итогов проведения оценки эффективности работы сотрудника (плановой/внеплановой аттестации)

Постоянная часть дохода

Постоянная часть - это базовый должностной оклад, который выплачивается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Оклад устанавливается приказом генерального директора согласно штатному расписанию Общества.

Постоянная часть оплаты труда начисляется и выплачивается вне зависимости от достижения Обществом установленных плановых показателей финансово-хозяйственной деятельности Общества, регулируется Положением об оплате труда работников АО «Автодор».

Гарантированный доход (базовый должностной оклад) сотрудник получает при $R < 70\%$.



Положение о системе стимулирования ТОП, ТОП (-1), ТОП (-2) руководителей и ИТР/специалистов



Переменная часть дохода

Переменная часть – это часть совокупного дохода сотрудника, выплачиваемая за достижение как количественных, так и качественных показателей результативности при выполнении условий премирования.

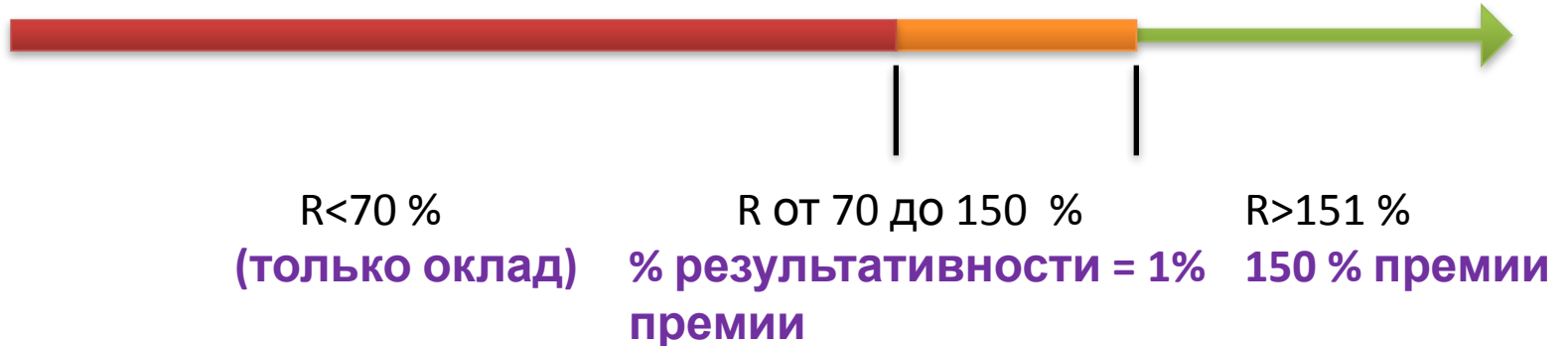
Периодичность премирования (ежемесячная/ежеквартальная/годовая) устанавливается с учетом стратегических целей Общества и уровня влияния должностей на достижение этих целей.

Категория должности	Соотношение постоянной и переменной части, % *	Переменная часть		
		Годовая	Квартальная	Ежемесячная
		КПЭ и SMART-задачи*	КПЭ и SMART-задачи*	КПЭ и SMART-задачи*
Начальник участка	50:50			X

* На этапе становления системы стратегического управления и внедрения системы стимулирования для отдельных должностей возможно установление иной периодичности премирования и иного соотношения постоянной и переменной частей.



Диапазоны премирования



- при результативности менее 70% - премия не начисляется;
- при результативности от 70 до 150 % - каждый процент результативности соответствует 1 % (ежемесячной) переменной части планового дохода сотрудника;
- при результативности от 151 % и более – на этапе внедрения системы стимулирования, в условиях отсутствия статистических данных для установления корректных плановых значений БДР участка, максимальный размер премии устанавливается в размере 150 %.



Порядок расчета интегрального коэффициента результативности сотрудника:

$$R = (\text{Факт КПЭ1} \setminus \text{План КПЭ1} \times \text{вес КПЭ1}) + (\text{Факт КПЭ n} \setminus \text{План КПЭ n} \times \text{вес КПЭ n}).$$

КОЭФФИЦИЕНТ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОТРУДНИКА – коэффициент, исчисляющийся в процентах и указывающий степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте.

При расчете суммы премии не учитываются доплаты и надбавки (выплаты) к должностному окладу, выплачиваемые за исполнение обязанностей отсутствующего работника, совмещение профессий и работу на расширенных зонах обслуживания, за компенсацию работы в выходные и праздничные дни, за доплату работы в ночное время.

**Система стимулирования
начальника участка Гурьевского филиала на 2017 г.**

1. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СС, СУММЫ И ПЕРИОДИЧНОСТЬ ВЫПЛАТ

Части СС		Основание для выплат	Соотношение частей СС в общем доходе	Выплаты за год, с учетом начисленного районного коэффициента до удержания налогов (при выполнении плана на 100%)	Выплаты за год, с учетом начисленного районного коэффициента, после удержания налогов (при выполнении плана на 100%)
Постоянная часть		Трудовой договор	45,4	18 782 * 12 = 225 389	16340 * 12= 196 088
По результатам месяца	1. Достижение плановых значений КПЭ 2. Выполнение SMART-задач		54,6	22 577 * 12 =270 931	19 642 * 12 =235 710
Итого доход за год:			100%	496 320	431 798

ТАБЛИЦА «ДИАПАЗОНЫ ПРЕМИРОВАНИЯ»

Переменная часть	диапазон 1	диапазон 2	диапазон 3
	в месяц		
Значение итогового показателя результативности сотрудника (%)	< 70	71-150	от 151 и более
Размер премии за месяц, за 1% результативности (руб)	Премия не выплачивается	225	225 x 150%



Ключевой показатель эффективности - показатель премирования

Эффективность бизнес-процессов = результативность \ экономичность * 100,

где:

Результативность бизнес-процессов = Прибыль факт \ Прибыль план * 100

Экономичность бизнес-процессов = Затратность факт \ Затратность план * 100

Затратность факт = Расходы факт \ Прибыль факт * 100

Затратность план = Расходы план \ Прибыль план * 100



Расчет эффективности

№	Наименование статьи	ФАКТ	ПЛАН	
1	ДОХОДЫ от основной деятельности, т.р.	1600	1982,3	
2	РАСХОДЫ по основной деятельности, т.р. (УПП,УАТ, ОП)	800	1114	
3	ПРИБЫЛЬ от основной деятельности, т.р.	800	868,3	
Показатели для расчета премии				
4	Результативность, %	56		Результативность бизнес-процессов = Прибыль факт \ Прибыль план *100
5	Экономичность, %	243		Экономичность бизнес-процессов = Затратность факт \ Затратность план *100
6	Затратность, %	311	128	Затратность план (факт) = Расходы план (факт) \ Прибыль план (факт) *100
7	Эффективность, %	23		Эффективность бизнес-процессов = результативность \ экономичность *100

Положение о системе
стимулирования ТОП, ТОП (-1), ТОП
(-2) руководителей и
ИТР/специалистов



Расчет зарплаты по КПЭ

- Постоянная часть (оклад) за норму времени = 18 782 руб.
- Переменная часть (ежемесячная премия) - за фактическое выполнение показателя премирования «Эффективность участка»

Например, при эффективности участка:

- 23% - премия составит 0 руб, всего начислено: 18 782 руб. (оклад + рай\коэф)
- 75% - премия составит 16 875 руб (75x225 руб), всего начислено: 16 875 + 18 782 руб=35 657 руб
- 110 %- премия составит 24 750 руб (110x225 руб), всего начислено 24 750 руб + 18 782 руб= 43 532 руб.
- 155 % - премия составит 33 750 руб (150 x225 руб), всего начислено: 33 750 руб + 18 782 руб= 52 532 руб.



Сотрудник

Знакомится под роспись с плановыми значениями КПЭ:

- ежемесечными – не позднее 07 числа текущего месяца;

Руководители структурных подразделений обеспечивают своевременное ознакомление подчиненных работников с плановыми значениями КПЭ.





Оценка выполнения КПЭ и SMART-задач

Оценка выполнения КПЭ и SMART-задач производится **ежемесячно** на основе данных системы управленческого учета филиала \Общества, а также системы оперативного планирования.

Индивидуальной отчетной встрече предшествует:

- проведение бюджетного комитета;
- подготовка сотрудником отчета о фактическом выполнении КПЭ и SMART-задач индивидуальных матриц премирования.





Индивидуальная отчетная встреча руководителя и сотрудника

В ходе ежемесячной отчетной встречи директор филиала дает обратную связь НДУ по результатам отчетного периода и постановке целей на предстоящий период.

Ответственность за доведение до работников принятых решений своих или вышестоящих руководителей относительно размера премии (в %) возлагается на непосредственных руководителей работников.



Индивидуальная отчетная встреча руководителя и сотрудника

В случае невыполнения и/или частичного выполнения КПЭ и SMART-задач сотрудники формируют **аналитическую записку** с обоснованием допущенных отклонений и предоставляют ее непосредственному руководителю в ходе отчетной встречи.



Положение о системе
стимулирования ТОП, ТОП (-1), ТОП
(-2) руководителей и
ИТР/специалистов



Индивидуальная отчетная встреча руководителя и сотрудника

До 7 числа месяца, следующего за отчетным
подведение итогов месяца и постановка КПЭ и SMART-задач на следующий
месяц



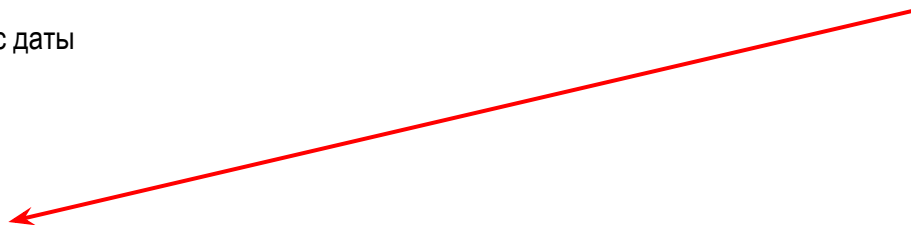
Условия начисления переменной части системы стимулирования



Вновь принятым сотрудникам премия начисляется за фактически отработанное время, начиная с даты приема на работу при условии



При увольнении



Ежемесячная премия

Начисляется работнику, отработавшему полный месяц при выполнении ежемесячных показателей



Положение
о системе стимулирования ТОП, ТОП (-1), ТОП
(-2) руководителей и ИТР/специалистов



Изменения ежемесячной премии

Размер **ежемесячной премии** при выполнении плановых показателей может быть изменен при наличии следующих условий:

1. В случае отклонения финансового результата филиала АО «Автодор» в отчетном периоде на 3 и более процентов (в меньшую сторону) от запланированных параметров – решение о начислении премии и ее размере принимает генеральный директор Общества.

Решение генерального директора оформляется приказом по предприятию.

2. Если по объективным причинам нет оснований для начисления и выплаты премии, а именно: не достигнуты показатели и/или не выполнены условия для начисления премии - у сотрудника изначально не возникает право на премию за тот период, в котором было допущено невыполнение



Изменения ежемесячной премии

Отсутствие у сотрудника права на премию руководитель структурного подразделения оформляет соответствующей служебной запиской на имя ДФ о допущенных нарушениях, с предложением установления премии в размере 0%.

Для подтверждения установленных и зафиксированных фактов нарушений документы составляются и оформляются в соответствии с требованиями ТК РФ. Образцы оформления документов (акт, служебная записка представлены в Приложениях №13 - №16 Положения об оплате труда работников АО «Автодор»).



Положение о системе стимулирования ТОП, ТОП (-1), ТОП (-2) руководителей и ИТР/специалистов



Изменения системы стимулирования НДУ

Контроль за функционированием системы стимулирования НДУ осуществляет директор филиала

Изменения в систему стимулирования начальников участков могут вноситься:

1. В части, касающейся дизайна оплаты труда; определения фонда оплаты труда данных категорий руководителей – директором филиала и утверждаться генеральным директором Общества
2. В части, касающейся изменения количества КПЭ, их содержания, веса, плановых значений, а так же количества, содержания и сроков исполнения SMART-задач директором филиала и утверждаться генеральным директором Общества



Срок выплаты премий

Месячная премия – 14 числа месяца, следующего за отчетным



Положение
о системе стимулирования ТОП, ТОП (-1),
ТОП (-2) руководителей и ИТР/специалистов



Обработка информации

Результативность каждого сотрудника рассчитывается по окончании отчетного периода в соответствии с утвержденным директором филиала отчетом сотрудника о выполнении матрицы премирования

Начальник ПЭО филиала по итогам отчетного периода **ежемесячно** - не позднее 06 числа месяца, следующего за отчетным :

1. формирует Протокол об установлении раз-мера премии заинтересованным сотрудникам (главному бухгалтеру, начальнику (специалисту) отдела по управлению персоналом , начальнику участка и предоставляет их на рассмотрение директору филиала.
2. формирует приказ о выплате премии по результатам отчетного периода , передает на подпись ДФ
3. передает в расчетную группу бухгалтерии филиала для начисления премии.



Обработка информации

1. Функция проверки точности измерения, расчета, определения и планирования показателей премирования возложена на ТОП-руководителя по соответствующему направлению деятельности.
2. Проверка проводится в случае либо значительных отклонений фактических значений от планируемых по неизвестным причинам, либо с целью совершенствования показателей и методик их расчета. При этом анализируются применяемые методики, факторы, влияющие на плановое и фактическое значения показателей, сопоставимость этих данных.
3. По результатам детального анализа причин отрицательных отклонений установленных показателей руководителем совместно с соответствующим сотрудником разрабатываются мероприятия для их достижения.
4. Данные план-фактного анализа (исследования абсолютных и относительных отклонений фактических значений показателей от плановых) проходят согласования с ДФ в целях контроля достижения ключевых показателей на более высоком уровне управления.



Пример расчета результативности сотрудника на основе индивидуальной матрицы премирования



Положение о системе
стимулирования ТОО. 2011

Положение о системе
стимулирования ТОО, ТОО (-1), ТОО
(-2) руководителей и
ИТР/специалистов



Переходный период при внедрении системы стимулирования

Под переходным периодом понимается период (**2 месяца**), в течение которого за сотрудниками сохраняются размеры окладов и размеры премиальных выплат, существующие на момент утверждения настоящего Положения.

Переходный период

-начинается с даты ознакомления сотрудника с приказом о вводе в действие настоящей системы стимулирования,
-оканчивается после отпадения оснований для начисления и выплаты сотрудникам заработной платы по ранее действующим *Положению об оплате труда работников АО «Автодор»*, *Положению о системе стимулирования руководителей и специалистов управления АО «Автодор»*, действующее с 01.01.2016г.; *«Положение о системе стимулирования директоров и ключевых работников филиалов \ обособленных подразделений ОАО «Автодор»*, действующее с 01.07.2015г.;

Расчет заработной платы в течение 2х расчетных периодов
осуществляется
по двум системам стимулирования
(действующей и внедряемой) параллельно, **выплата – по
наибольшей (по заявлению сотрудника о переходе на новую
СС до окончания переходного периода)**

Положение
о системе стимулирования ТОП, ТОП (-1), ТОП
(-2) руководителей и ИТР/специалистов



Спасибо за внимание!

Ваши вопросы?