



# Годовая оценка и премирование 2018 г.

## Оценка эффективности деятельности за год производится по Системе «5+»



### ЦЕЛИ ОЦЕНКИ «5+»

- Диалог, усиление взаимопонимания в команде, между работниками и руководителями, наставничество
- Повышение эффективности
- Формирование единых стандартов поведения и работы, основанных на ценностях и целях Банка, Компании
- Развитие и карьерный рост



### ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ

#### Оценка результативности

Оценивается производительность труда работника или команды, качество и полнота выполнения поставленных перед ним задач по заданным индикаторам

Результат

A	1,5
B	1,25
C	1
D	0,75
E	0

#### Оценка ценностей

оценивается соответствие корпоративным ценностям, производится по заданным индикаторам

Ценности

A	1,3
B	1,15
C	1
D	0,85
E	0



### УЧАСТНИКИ И ФОРМАТ ОЦЕНКИ



#### Сотрудники СБТ без квартальной премии

[Годовая оценка складывается из полугодовых оценок с учетом управленческого суждения руководителя]



#### Сотрудники СБТ с квартальной премией

[Годовая оценка складывается из квартальных оценок с учетом самооценки за год по ценностным компетенциям и управленческого суждения руководителя]



**Сотрудники, переведенные в ПАО**  
[не являющиеся в настоящее время сотрудниками СБТ], централизованно оцениваются в Банке

**Непосредственный линейный руководитель оценивает сотрудника по двум индикаторам: Крез (результативность) и Кцен (ценности) сочетание которых является годовым коэффициентом премирования**





## ЧТО?

### Результат:

Оценка достижения установленных целей

Оценка результативности сотрудника основана на:

- постоянном наблюдении за деятельностью и поведением сотрудника
- объективных данных о личной эффективности сотрудника
- самооценке сотрудника
- оценке функционального руководителя (руководители проектов)



## КАК?

### Ценности:

Оценка соответствия корпоративным ценностям

#### Я - ЛИДЕР



- Ответственность



- Готовность к изменениям



- Саморазвитие и развитие команды

#### МЫ - КОМАНДА



- Открытость



- Командное взаимодействие

#### ВСЕ – ДЛЯ КЛИЕНТА



- Качество услуг



- Удовлетворение потребностей

БУКВА	Крез	индикаторы
A	1,5	Работает на уровне лучших 10% (при выполнении задач / КПЭ / нормативов <b>не менее, чем на 100%</b> )
B	1,25	Добивается результатов выше плановых
C	1	Выполняет поставленные задачи
D	0,75	Показывает нестабильные результаты
E	0	Систематически не выполняет поставленные задачи

БУКВА	Кцен	индикаторы
A	1,3	Значительно превосходит ожидания
B	1,15	Превосходит ожидания
C	1	Соответствует ожиданиям
D	0,85	Требует улучшения
E	0	Неудовлетворительно



Описание индикаторов отличается от уровня должности:  
Средний менеджмент, Линейный руководитель, Сотрудник

Подробное описание индикаторов по ценностям  
Вы можете найти в приложенном файле



Описание  
ценностей

Оценку сотрудника выставляет непосредственный руководитель,  
отдельно по результативности и отдельно по ценностям

## СОТРУДНИКИ без квартальной премии

**Оценка  
результативности**

определяет руководитель после утверждения оценок за второе календарное полугодие,

**Оценка  
ценностей**

оценки не могут быть выше самых высоких и/или ниже самых низких итоговых полугодических оценок.

## СОТРУДНИКИ с квартальной премией

**Оценка  
результативности**

– определяет руководитель после утверждения оценок за 4-й квартал, по принципу усреднения итоговых квартальных оценок и приведённых к буквенной оценке

**Оценка  
ценностей**

– на основании управленческого суждения с учетом самооценки сотрудника

Диапазоны квартальных оценок	Итоговая оценка
1,40 – 2,00	<b>A</b>
1,20 – 1,39	<b>B</b>
0,96 – 1,19	<b>C</b>
0,50 – 0,95	<b>D</b>
0,00 – 0,49	<b>E</b>



Недопустимые/нелогичные сочетания оценок:

(A) (E), (B) (E), (E) (A), (E) (B)



Ограничения по количеству оценок **(A)** по итогам за год – max 20% (подробнее в таблице)

N	2-7	7-12	13-17	18-21	21 и более
<b>Результат</b>	1	2	3	4	20%
<b>Ценности</b>	1	2	3	4	20%

N – число или % от фактической численности подразделения



Вышестоящий руководитель может принять решение о перераспределении оценок между подчиненными подразделениями, не превышая при этом максимально возможного количества оценок



## РЕЗУЛЬТАТ

БУКВА	КЦЕН
A	1,5
B	1,25
C	1
D	0,75
E	0

X

## ЦЕННОСТИ

БУКВА	КРЕЗ
A	1,3
B	1,15
C	1
D	0,85
E	0



**ИТОГО**

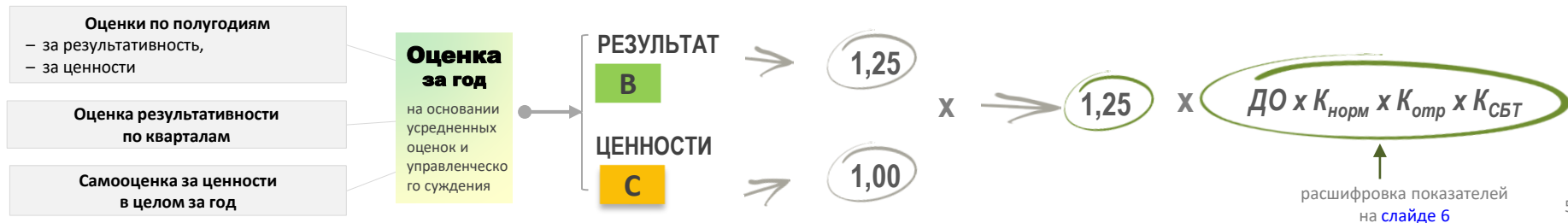
Результат	A		1,28	1,5	1,73	1,95
	B		1,06	1,25	1,44	1,63
	C	0	0,85	1	1,15	1,3
	D	0	0,64	0,75	0,87	0,98
	E	0	0	0		
	E	D	C	B	A	
			Ценности			

## КАК определяется итоговая оценка и размер премии

*руководитель*

присваивает  
коэффициенты

расчет итогового  
коэффициента и премии



Оценка «5+» напрямую влияет на величину годовой премии, коэффициенты Крез и Кцен являются составляющими формулы премирования:

ПРЕМИЯ

=

ДО

×

$K_{\text{норм}}^{\text{год}}$

×

$K_{\text{отр}}^{\text{год}}$

×

$K_{\text{рез}}^{\text{год}}$

×

$K_{\text{цен}}^{\text{год}}$

×

$K_{\text{сбт}}$

индивидуальные данные

эффективность деятельности сотрудника

результаты компании в целом

ДО	оклад сотрудника (с учетом изменений в течении отч.года)
$K_{\text{норм}}^{\text{год}}$	коэффициент, определяющий нормативный уровень премирования сотрудника за год. Размер $K_{\text{норм}}^{\text{год}}$ равен базовой единице премирования, где за базовую условную единицу принимается определенное количество должностных окладов (с учетом изменений в течении отч.года)
$K_{\text{отр}}^{\text{год}}$	отношение количества отработанных дней с момента введения годовой премии в структуру дохода в отчетном периоде, к общему количеству рабочих дней в календарном году в соответствии с производственным календарем. В фактически отработанное время не включается время, проведенное в отпуске, на больничном и прочие отсутствия, оплата которых регулируется ст. 149 ТК РФ.
$K_{\text{РЕЗ}}^{\text{год}}$	коэффициент, определяющий зависимость размера годового премирования сотрудников от оценки результативности.
$K_{\text{ЦЕН}}^{\text{год}}$	коэффициент, определяющий проявление ценностных компетенций сотрудника по итогам работы за год.
$K_{\text{СБТ}}$	определяется исходя из достижения Компанией целевых значений финансово-экономических показателей, установленных на отчетный период, устанавливает зависимость размеров годовой премии сотрудников от выполнения целей бизнес-плана, может отличаться для разных ролей/категорий сотрудников/подразделений.

Условия применения $K_{\text{СБТ}}$	Оценка по Системе 5+ (результативность или ценности)	Е	Д	С	В	А
	$K_{\text{СБТ}} > 1$	Не применяется	По усмотрению руководителя	Для работников, отработавших более 6 мес. – применяется, для остальных – на усмотрение руководителя	Применяется	

# ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ И ПРЕМИРОВАНИЯ: ГРАФИК

19-23 ноября

Сотрудник

26-30 ноября

Линейный руководитель

3-7 декабря

Линейные руководитель/Руководители виртуальных подразделений/Директора департамента

14 декабря

Генеральный Директор

17-28 декабря

Линейный руководитель / Сотрудник

САМООЦЕНКА

ОЦЕНКА

КАЛИБРОВКА

УТВЕРЖДЕНИЕ

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



Контроль % высоких оценок отдельно по результативности и отдельно по ценностям

Сотрудники без  
квартальной премии

**ПОЛУГОДОВАЯ**

- ✓ по результативности
- 5+ по ценностям

**ПОЛУГОДОВАЯ**

- ✓ по результативности
- 5+ по ценностям

**&**

**ГОДОВАЯ**

- ✓ по результативности
- 5+ по ценностям

**ПОЛУГОДОВАЯ**

максимум 35% «А» и «В», из них  
max «А» 10% на подразделение

**&**

**ГОДОВАЯ**

максимум 20% «А»  
на подразделение

- Проверка % высоких оценок на уровне Компании и их объективности
- Утверждение оценок

**Руководитель:**

- Сообщает решение об оценке, обсуждает оценку
- Обозначает зоны развития
- Устанавливает приоритеты на будущий период

Сотрудники с  
квартальной премией

**КВАРТАЛЬНАЯ**  
стандартная оценка по КПЭ/ППР

**&**

**ГОДОВАЯ**

- 5+ по ценностям

**КВАРТАЛЬНАЯ**  
стандартная оценка по КПЭ/ППР

**&**

**ГОДОВАЯ**

- ✓ по результативности
- 5+ по ценностям

**КВАРТАЛЬНАЯ**  
балансировка премиального ФОТ подразделения

**&**

**ГОДОВАЯ**

максимум 20% «А» на подразделение

При необходимости руководитель вносит корректировки по оценкам

**ВЫПЛАТА ПРЕМИИ  
не позднее 29 декабря**

## ШАГ 1

**КОНТРОЛЬ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ОЦЕНОК**

Руководители подразделения рассматривают полученное распределение оценок по каждому подчиненному подразделению<sup>1</sup>, а также соблюдение лимитов по количеству высоких оценок. Количество оценок «А» не более 20% на подразделение (отдельно по ценностям и результативности)

**Вопросы к каждому руководителю подразделения:**

- Есть ли превышение разрешенного количества оценок по подразделению? Если есть, то почему?
- Повлияли ли успехи работника на результаты команды в целом?
- Вы согласны с превышением?

Если все согласны, вышестоящий руководитель утверждает общее распределение оценок в рамках ограничений на самостоятельное подразделение

<sup>1</sup> или выделенному направлению

## ШАГ 2

**ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ ПОЛУЧИВШИХ ОЦЕНКИ «А», «В», «D» И «Е»:**

1. КАЖДЫЙ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ СОТРУДНИКОВ С ОЦЕНКАМИ «А» И «В» ПО СВОЕМУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ
2. КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОТРУДНИКОВ С ОЦЕНКАМИ «D» И «Е» ПО СВОЕМУ ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ

**Вопросы каждому руководителю подразделениям по обоим этапам блока:**

- Чем обусловлен выбор оценки для конкретного сотрудника, приведите конкретные примеры деятельности работника?
- Каких успехов достиг сотрудник с точки зрения личной результативности и степени проявления ценностных компетенций
- Повлияли успехи сотрудника на результаты команды в целом?
- Все ли согласны с данной оценкой? Если не согласны, то почему?

Финализируя, руководитель самостоятельного подразделения утверждает список сотрудников с оценками «А» и «В» и список с оценками «D» и «Е»

## ШАГ 3

**АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ОЦЕНОК СОТРУДНИКОВ ПОЛУЧИВШИХ ОЦЕНКИ «А», «В», «D» И «Е»****1. РУКОВОДИТЕЛИ РАССМАТРИВАЮТ ОЦЕНКИ ЗА ПРЕДЫДУЩИЕ ПЕРИОДЫ ПО СОТРУДНИКАМ ПОЛУЧИВШИМ ОЦЕНКИ «А» И «В»:**

- Если оценки «А» и «В» повторяются в предыдущих периодах, необходимо коллегиально обсудить возможность карьерного роста для сотрудника (повышение в должности, увеличение оклада, горизонтальное перемещение)
- Принимается коллегиальное решение о мероприятиях по сотрудникам с повторяющимися оценками «А» и «В»

**2. РУКОВОДИТЕЛИ РАССМАТРИВАЮТ ОЦЕНКИ ЗА ПРЕДЫДУЩИЕ ПЕРИОДЫ ПО СОТРУДНИКАМ ПОЛУЧИВШИМ ОЦЕНКИ «D» И «Е»**

- Если оценки «D» и «Е» повторяются в предыдущих периодах, необходимо коллегиально обсудить мероприятия по повышению эффективности сотрудника (дополнительное обучение, горизонтальное перемещение, обозначение проблем в ходе обратной связи сотруднику с указанием срока исправления, составление плана успешности), либо возможность увольнения
- Принимается коллегиальное решение о мероприятиях по сотрудникам с повторяющимися оценками «D» и «Е»





## ОЦЕНКА «А» ПРЕДПОЛАГАЕТ «ЗВЕЗДНУЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И УНИКАЛЬНОЕ СООТВЕТСТВИЕ ЦЕННОСТЯМ БАНКА

- Оценка «А» говорит **об исключительном уровне** личной результативности и уникальном соответствии ценностям Банка /Компании
- Сотрудники, регулярно получающие оценку «А», рассматриваются как первоочередные кандидаты на **замещение вакантных вышестоящих должностей\***
- О сотрудниках с оценками «А» **рассказывают команде\***
- При проведении конкурса «Лучший по профессии» (или аналогичных конкурсов профессионального мастерства) оценки по Системе «5+» за отчетный период, предшествующий конкурсу, применяются как дополнительные критерии отбора работников для участия в конкурсе

\*в рамках утверждённого Штатного расписания (рейдовой структуры)



## ОБЖАЛОВАНИЕ ОЦЕНКИ 5+

**Результаты оценки могут быть обжалованы последовательно:**

- У вышестоящего руководителя
- По восходящей иерархии управления
- Подтверждение Генеральным директором

Годовая премия является дополнительной поощрительной выплатой, и не является гарантированной. Выплата премии и определение ее размера является исключительным правом Компании.

## ИМЕЮТ ПРАВО:

- ✓ **Сотрудники, состоявшие в трудовых отношениях с Компанией и другими Обществами ГК Сбербанка в календарном году более 3 (трех) месяцев** по совокупности. При этом трудовые отношения с другими Обществами ГК Сбербанка учитываются в том случае, если сотрудник уволен в порядке перевода (п.5 ч.1 ст.77 ТК РФ) из другого Общества ГК Сбербанка и принят на работу в АО «СберТех» до истечения трехнедельного срока со дня увольнения и при условии, что в этот период отсутствовал стаж работы в сторонних организациях<sup>1</sup>. В иных случаях в расчет принимается время, фактически отработанное на последнем месте работы.
- ✓ **Сотрудники, трудовой договор с которыми не расторгнут на дату выплаты годовой премии или уволенные до этой даты по следующим основаниям:** истечение срока трудового договора; уход на пенсию по старости или инвалидности; сокращение численности или штата; соглашение сторон, если выплата годовой премии предусмотрена соглашением о расторжении трудового договора; призыв сотрудника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу; медицинское заключение; смерть сотрудника; увольнение в порядке перевода в Общества ГК Сбербанка, при условии, что сотрудник продолжает работать в ГК Сбербанка на дату выплаты годовой премии.

## НЕ ИМЕЮТ ПРАВО:

- Оказывающие услуги по договорам гражданско-правового характера;
- С оценкой «Е» за личную результативность и/или ценности;
- Состоявшие в трудовых отношениях с Компанией и другими Обществами ГК Сбербанка в календарном году менее 3 (трех) месяцев по совокупности;
- Трудовой договор с которыми расторгнут до даты выплаты вознаграждения, за исключением сотрудников, уволенных на основаниях, указанных выше;
- В соответствии с решением Генерального директора.

<sup>1</sup>Выплата премии производится по каждому юридическому лицу в отдельности



## Трансформационные изменения

*С учетом продолжающихся трансформационных изменений (на дату старта кампании) – формы оценки в Модуле оценки 5+ многих сотрудников, не переведенных в новую структуру, созданы в старой структуре.*



## Оценка будет проводиться по последнему месту оформления сотрудника

*При переводе сотрудника из отдела в отдел оценку проводит текущий руководитель независимо от времени работы в отделе, при этом изменение оклада будет учитываться*



## Оценка не функциональных руководителей не будет учитываться в on-line режиме

*Оценка проектных руководителей или заказчиков проводится вне рамок системы (по эл. почте, ТКС и пр.)*



**Итоговые оценки по сотрудникам (за время их работы в СБТ), переведенным в порядке перевода в ПАО будут направлены Банком**