

Концепция системы мотивации компании



В основе системы мотивации руководителей подразделений лежат прозрачные и гибкие правила:

2

1. В основе мотивации лежит единая схема, состоящая из:
 - Материальной части;
 - Социального пакета;
 - Нематериальной части;
 2. В основе материальной части лежит принцип «Вознаграждение за достижение результата»;
 3. Материальная часть имеет своей целью стимулирование руководителей на личный успех и эффективность, а также на достижение общекорпоративных целей
-

Основные составляющие материальной части системы мотивации и их назначение:

3

Материальное вознаграждение

```
graph LR; A[Материальное вознаграждение] --- B[Постоянная часть: Регулярность: Выплачивается ежемесячно. Является платой за квалификацию, занимаемую должность (за уровень ответственности, который принимает на себя человек). Назначение: Обеспечивает привычный стиль жизни менеджера и покрывает его повседневные расходы. Для компании – это фиксированная цена управленческих услуг, а также минимальная сумма, которую компания готова платить за данную работу.]; A --- C[Переменная часть: Регулярность: Определяются индивидуально. Является платой за достижение результата. Назначение: Дополняет базовую/постоянную зарплату и стимулирует на достижение результата. Является наиболее эффективным инструментом системы мотивации. Наличие долгосрочных бонусов свыше 1 года может рассматриваться как стимулирование сотрудников к долгосрочному эффективному сотрудничеству с компанией.];
```

Постоянная часть:

Регулярность: Выплачивается ежемесячно

Является платой за квалификацию, занимаемую должность (за уровень ответственности, который принимает на себя человек)

Назначение: Обеспечивает привычный стиль жизни менеджера и покрывает его повседневные расходы. Для компании – это фиксированная цена управленческих услуг, а также минимальная сумма, которую компания готова платить за данную работу

Переменная часть:

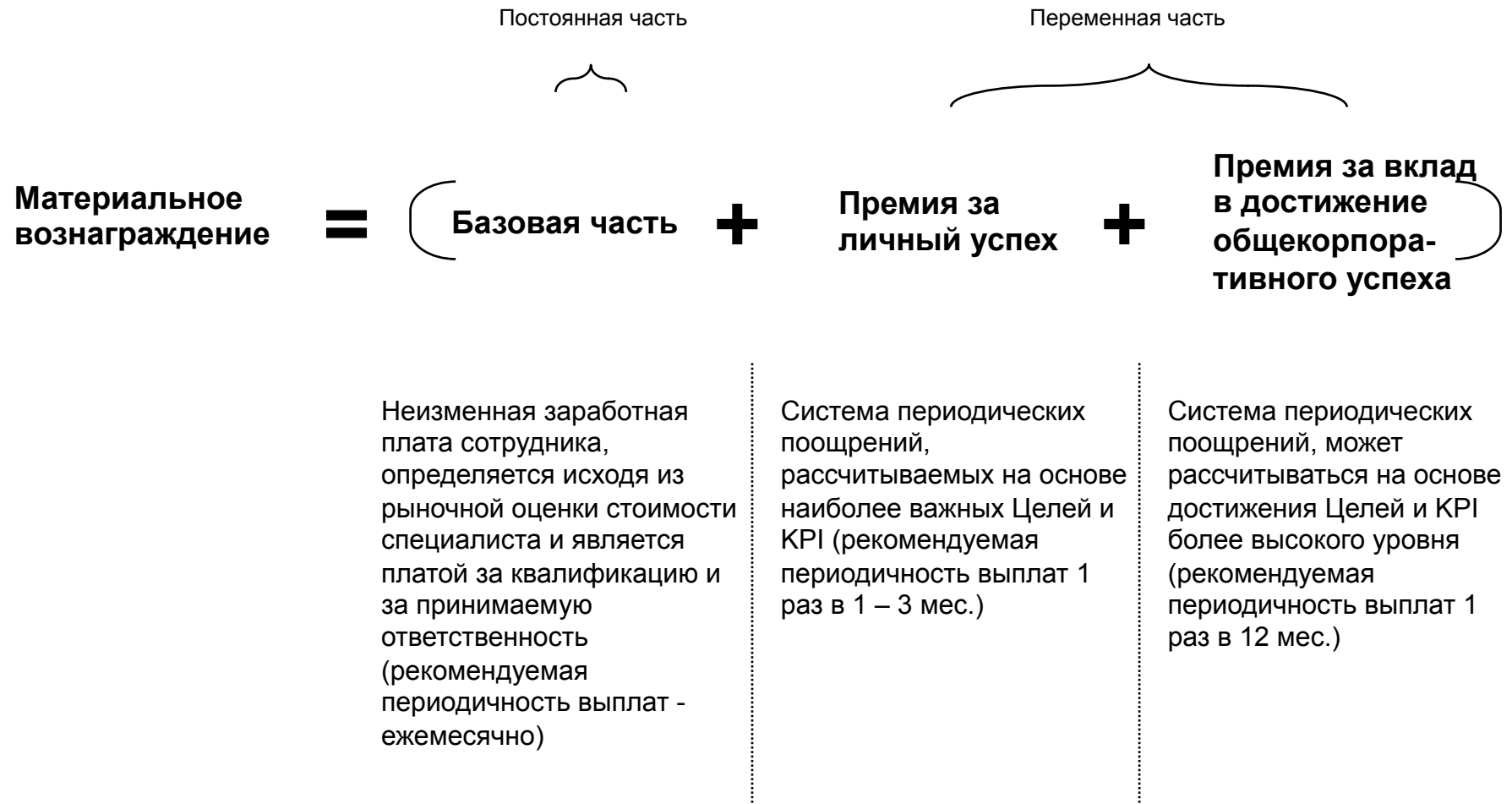
Регулярность: Определяются индивидуально

Является платой за достижение результата

Назначение: Дополняет базовую/постоянную зарплату и стимулирует на достижение результата. Является наиболее эффективным инструментом системы мотивации. Наличие долгосрочных бонусов свыше 1 года может рассматриваться как стимулирование сотрудников к долгосрочному эффективному сотрудничеству с компанией

Базовая часть, премия за личный успех и премия за достижение общекорпоративных целей – три составляющие материальной части системы мотивации

4



Переменная часть «Премия за личный успех»:

1. Доля премии за личный успех в общей сумме вознаграждения руководителя определяется в зависимости от степени его влияния на финансовые результаты компании;
2. Условием получения премии является достижения поставленных перед руководителем целей
3. Набор целей, на основе которых будет проводится расчет премии за личный успех, и доля премии в общей сумме вознаграждения сотрудника определяется при совместном обсуждении руководителя и подчиненного, утверждается Генеральным директором в начале года
4. Общая сумма премии за личный успех распределяется* между целями, на основе которых будет проводится ее расчет, и выплачивается в зависимости от регулярности их измерения и степени их выполнения / достижения

* Распределение осуществляется пропорционально значимости целей относительно друг друга. Значимость целей определяется при совместном обсуждении и утверждается Генеральным директором

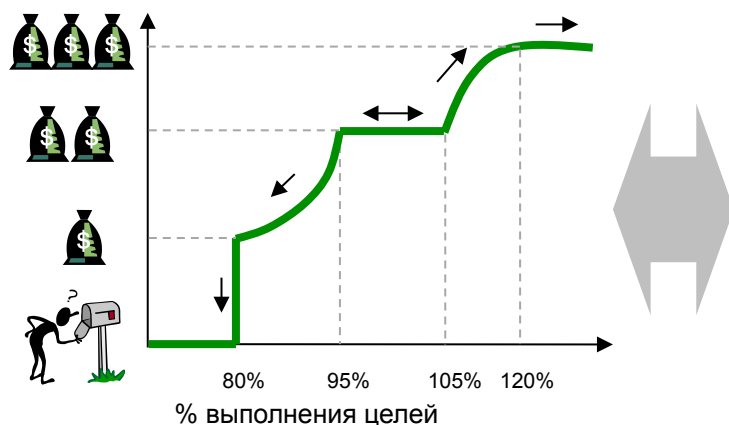
Переменная часть «Премия за личный успех» (продолжение):

5. При не достижении руководителем поставленных целей действуют следующие правила:

- Если цель не выполнена менее чем на 5% (значения цели 95% - 99%), то премия за личный успех выплачивается в полном размере
- Если цель не выполнена более чем на 5%, но выполнена хотя бы на 80%, то при каждом дополнительном проценте невыполнения цели размер премии снижается экспоненциально со 100% до 50%
- Если цель не выполнена более чем на 80%, то премия за личный успех директору не выплачивается

6. При превышении руководителем поставленных целей действуют следующие правила:

- Если цель перевыполнена менее чем на 5% (значения цели 100% – 105%), то премия за личный успех выплачивается в запланированном размере
- Если цель перевыполнена более чем на 5% (значения цели 100% – 105%), но менее чем на 20%, то при каждом дополнительном проценте перевыполнения цели размер премии возрастает логарифмически
- Если цель перевыполнена более чем на 20%, то размер премии составляет выплачивается в таком размере, чтобы в итоге сотрудник получил сумму общего вознаграждения на 20% больше, чем изначально предполагалось. Т.е если предполагалось, что директор получит за год \$20 000 (постоянная + переменная часть, вкл. премия корп. успех), \$5 000 из которых предполагалось выплатить за личный успех, то при перевыполнении личных целей на 20% и более директор получит по итогам года \$24 000, из которых \$ 9 000 будут выплачены за личный успех



		Размер премии за личный успех
% выполнения личных целей	< 80%	премия за личный успех не выплачивается
	От 80% до 95%	от 50% до 100% от запланированной премии за личный успех
	От 95% до 105%	100% от запланированной премии за личный успех
	От 105% до 120%	100% от запланированной премии за личный успех + от 0% до 20% от планируемого годового вознаграждения (вкл. постоянную и переменную часть)
	Более 120%	100% от запланированной премии за личный успех + 20% от планируемого годового вознаграждения (вкл. постоянную и переменную часть)

Переменная часть «Премия за вклад в достижение общекорпоративного успеха»

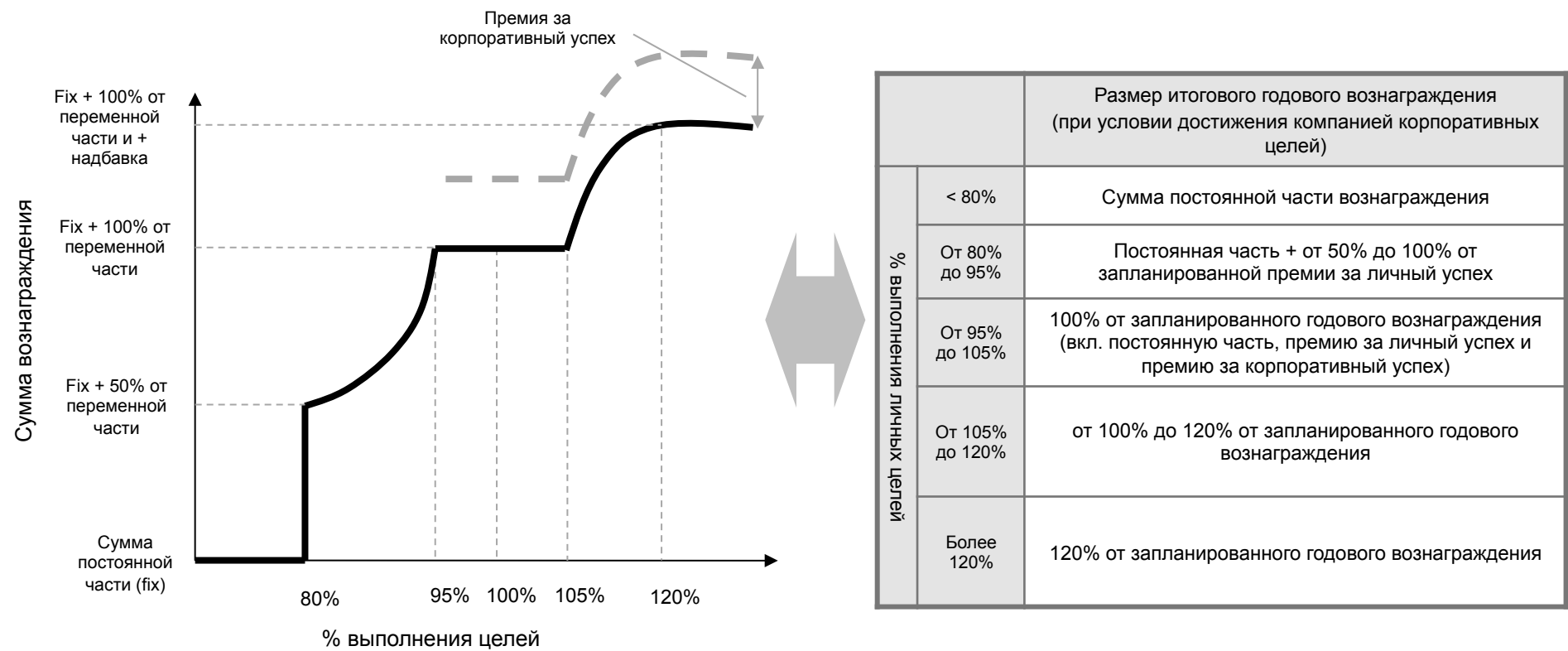
7

1. Показатели, характеризующие достижение корпоративного успеха, и их целевые значения определяются Генеральным директором и являются едиными для всех руководителей;
2. Генеральный директор также определяет размер фонда за корпоративный успех и степень (долю) участия каждого из подразделений в нем;
3. Доля премии за вклад в достижение общекорпоративного успеха в общей сумме планируемого вознаграждения руководителя определяется исходя из особенностей работ, выполняемых каждым подразделением, и выбранной стратегии компании;
4. Показатели корпоративного успеха, их целевые значения, размер фонда за корпоративный успех и доля премии в общей сумме планируемого вознаграждения объявляются Генеральным директором в начале года
5. Премия выплачивается в конце года при выполнении следующих условий:
 - а. Достижение компанией поставленных в начале года целевых значений показателей корпоративного успеха
 - б. Выполнение руководителем личных целей минимум на 95%
 - в. Отдельное решение Генерального директора при особых условиях работы руководителя



В итоге зависимость вознаграждения руководителя от достижения личных целей и достижения компанией общекорпоративных целей выглядит следующим образом:

Зависимость вознаграждения руководителя от достижения личных целей



1. Предполагаемый размер годового вознаграждения – \$ 30 000
2. Доля переменной части – 50%
3. Доля участия в фонде за корп. успех – 3%
4. Размер фонда за корп. успех – \$ 100 000

Расчет переменной части вознаграждения Иванова А.А.								
Цели	KPI	Вес цели	Период измерения	1 кв. 2005	2 кв. 2005	3 кв. 2005	4 кв. 2005	Сумма к выплате
Достичь	50%	Раз в год	100%				\$ 6 000
Обеспечить	40%	Раз в полгода	100%		100%		\$ 4 800
Увеличить	10%	Раз в квартал	100%	100%	100%	100%	\$ 1 200
Переменная часть вознаграждения к выплате (выплачивается в соответствии с периодичностью измерения целей Иванова А.А.)				\$ 300	\$ 2 700	\$ 300	\$ 8 700	\$12 000
Премия за корпоративный успех (выплачивается в конце года при достижении компанией поставленных целей и выполнении Ивановым А.А. свои KPI минимум на 95%)								\$ 3 000
Постоянная часть вознаграждения к выплате (выплачивается равными частями ежемесячно)								\$ 15 000
Итоговая сумма вознаграждения								\$ 30 000