

Приложение 1 к приказу _____ от _____

Положение о системе материальной мотивации в ХОЛДИНГЕ

1. Цель настоящего документа

Настоящее Положение:

- определяет общие принципы материальной мотивации в ХОЛДИНГЕ;
- устанавливает классификацию штатных должностей в связи с порядком материальной мотивации;
- устанавливает порядок распределения чистой прибыли и определяет фонды, формирующиеся из чистой прибыли;
- определяет порядок формирования и распределения мотивационного фонда (ФМ).

2. Термины и определения

Система материальной мотивации – это система, определяющая порядок всех возможных денежных выплат сотрудникам, включая:

- повременную заработную плату;
- сдельную заработную плату;
- бонус, выплачиваемый из фонда мотивации (ФМ).

Также к системе материальной мотивации относятся дивиденды, выплачиваемые сотрудникам – миноритарным акционерам Корпорации, а также акции, выдаваемые сотрудникам в качестве вознаграждения по заключенным с ними договорам опциона.

В рамках настоящего Положения в систему материальной мотивации не входят социальные выплаты, такие как бесплатные обеды, скидки на услуги фитнес-центра, разовые возмещения на рождение ребенка и смерть близкого родственника, иные разовые выплаты, в том числе выплаты за участие в проектах Корпорации.

Объект мотивации – в целях настоящего Положения: структурное подразделение Корпорации, руководитель подразделения, сотрудник.

Повременная заработная плата – зарплата, выплачиваемая сотруднику из расчета календарного периода труда. Согласно Трудовому кодексу РФ, выплачивается 2 раза в месяц.

Сдельная заработная плата – зарплата, выплачиваемая сотруднику из расчета его персональной выработки в единицах произведенной продукции, из расчета фиксированного вознаграждения за единицу.

Дивидендные выплаты миноритарным акционерам – выплачиваются акционерам из чистой прибыли по обособленному бизнесу, из расчета доли акционера в собственности на бизнес.

Бонус – регулярная ежеквартальная выплата сотрудникам, производимая на основе результата работы структурного подразделения за истекший квартал. Процедура расчета бонуса регулируется настоящим Положением. Бонусные выплаты производятся только в том случае, если расчетное пополнение в Фонд мотивации за квартал больше нуля. Не подлежат бонусному вознаграждению сотрудники Центров и Филиалов, завершивших расчетный квартал с убытками.

Договор опциона – договор, заключаемый с ключевым сотрудником, находящимся в структуре Центра как обособленного бизнеса. Предмет договора – вознаграждение в форме акций, выплачиваемое сотруднику на условиях успешного выполнения годового планового задания.

ФОТ – общая аббревиатура для фондов оплаты труда.

Фонды ХОЛДИНГА – фонды, образуемые из маржинальной или чистой прибыли и подлежащие пополнению и расходованию в соответствии с настоящим Положением. К фондам относятся:

- Фонд временной оплаты труда сотрудников Центров (шифр А1).
- Фонд сдельной оплаты труда сотрудников Центров (шифр А2).
- Фонд оплаты труда сотрудников Служб (шифр В1).
- Фонд налоговых выплат (шифр В2).
- Фонд собственников (шифр В3).
- Фонд развития (шифр В4).
- Фонд социальных выплат (шифр В5).
- Фонд мотивации (ФМ, шифр В6), в том числе:
 - Фонды мотивации отдельных структурных подразделений в составе (шифры В6.1.*).
 - Фонды мотивации руководителей Центров, Служб, Филиалов и Представительств (шифры В6.2.*).

Никакие иные фонды из валовой или чистой прибыли не формируются. Таким образом, распределение всей суммы чистой прибыли за вычетом выплат миноритарным акционерам (шифр В) осуществляется по формуле:

$$B = B1+B2+B3+B4+B5+B6. \quad (1)$$

Комплексный коэффициент успешности (ККУ) структурного подразделения – интегральный индекс, характеризующий успешность структурного подразделения на основе предустановленных факторов успешности (ФУ) по подразделению, их нормативных границ и весов ФУ, принимаемых в ходе оценки ККУ. Оценка ККУ производится методом матричного рейтинга.

ККУ руководителя Центра – интегральный индекс, характеризующий успешность руководителя Центра как функционального руководителя соответствующего бизнес-направления (бизнес-направлений). Определяется на основе предустановленных ФУ по бизнес-направлению, их нормативных границ и весов ФУ, принимаемых в ходе оценки ККУ. Оценка ККУ производится методом матричного рейтинга.

ККУ руководителя Службы (Представительства) – интегральный индекс, характеризующий успешность руководителя Службы (Представительства). Определяется на основе предустановленных ФУ по Службе (Представительству), их нормативных границ

и весов ФУ, принимаемых в ходе оценки ККУ. Оценка ККУ производится методом матричного рейтинга.

ККУ руководителя Филиала – интегральный индекс, характеризующий успешность руководителя Филиала. Определяется на основе предустановленных ФУ по всем бизнес-направлениям, проходящим через Филиал как через узел продвижения, а также на основе финансовых данных об эффективности использования инвестированного в Филиал капитала. Оценка ККУ производится методом матричного рейтинга.

ККУ сотрудника – интегральный индекс, характеризующий успешность сотрудника в отчетном квартале. Определяется на основе предустановленных ФУ, включая квалификацию сотрудника, стаж его работы в Корпорации, размер зарплатного вознаграждения в отчетном квартале, уровень выполнения производственного плана. Оценка ККУ производится методом матричного рейтинга.

3. Принципы построения системы материальной мотивации

- 3.1. Материальная мотивация сотрудников должна выступать в качестве побуждающего фактора к более эффективному и творческому труду. В то же время, в целях неуклонного роста производительности труда персонала Корпорации, результаты сотрудников должны расти опережающими темпами по отношению к выплачиваемому им денежному вознаграждению.
- 3.2. Оплата труда каждого сотрудника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.
- 3.3. Распределение прибыли между Фондами, в том числе в пределах совокупного мотивационного фонда, служит установлению паритетных справедливых взаимоотношений между собственниками Корпорации и наемными работниками, с учетом потребностей развития Корпорации на перспективу.
- 3.4. Размер мотивационного фонда отдельного структурного подразделения обуславливается общей успешностью подразделения, которая измеряется по согласованным факторам успешности.
- 3.5. По мере карьерного роста, с переходом сотрудников на руководящие позиции в, система мотивации таких сотрудников меняет характер, с постепенным переходом от бонусного вознаграждения к вознаграждению в рамках опционного договора (акциями и дивидендами по ним). Тем самым материальный смысл карьерного роста сотрудника – сделаться со-собственником ХОЛДИНГОМ.
- 3.6. Принцип социальной справедливости предполагает, что средний размер бонусного вознаграждения, приходящийся на одного сотрудника структурного подразделения, не должен различаться от подразделения к подразделению более чем в 2 раза, при однотипной оценке успешности подразделений по качественной шкале «весьма успешен – успешен – вариант нормы – хуже нормы – неуспешен».
- 3.7. Мотивация руководителей Центров базируется на анализе успешности тех бизнес-направлений, которые эти руководители возглавляют в рамках функциональной структуры. **Руководители бизнес-направлений, не являющиеся руководителями Центров, мотивируются по той же схеме, что и руководители Центров, которые одновременно являются руководителями бизнес-направлений.**
- 3.8. Параметры системы мотивации устанавливаются в конце календарного года приказом Президента сроком на следующий календарный год и не подлежат пересмотру в пределах наступающего года.

4. Классификация должностей в Корпорации в связи с материальной мотивацией

В Приложении 1 к настоящему Положению приводится полная штатная расстановка, с классификацией должностей в расстановке по принципу материальной мотивации. В классификаторе типов мотивации определены следующие позиции:

- «П» - оплата по должности предполагает исключительно повременную систему оплаты труда.
- «С» - оплата по должности предполагает исключительно сдельную систему оплаты труда.
- «СП» - оплата по должности предполагает смешанный, сдельно-повременный характер вознаграждения.
- «Б» - предполагается, что сотрудник, находящийся на данной должности, включен в бонусную систему поощрения из фонда мотивации соответствующего структурного подразделения.
- «О» - сотрудник заключил договор опциона на ближайший календарный год.
- «МА» - сотрудник является миноритарным акционером.
- «ГС» - главный собственник – мажоритарный акционер (доля акций больше или равна 50%).

Не допускается одновременное присутствие в классификации должности следующих позиций: «П», «С», «СП» с одной стороны; «Б», «О», «МА» и «ГС», с другой стороны.

5. Порядок распределения чистой прибыли в Корпорации

Чистая прибыль ХОЛДИНГА, подлежащая распределению по Фондам по итогам завершившегося календарного квартала, складывается из маржинальной прибыли Центров Корпорации за отчетный квартал, за вычетом из маржинальной прибыли следующих расходных статей:

- Прямые постоянные затраты без ФОТ и процентов по кредитам и займам.
- Фонд повременной оплаты труда сотрудников Центров (шифр А1).
- Проценты по кредитам и займам.
- Прямые переменные затраты без ФОТ.
- Фонд сдельной оплаты труда сотрудников Центров (шифр А2).
- Косвенные расходы.
- Выплаты миноритарным акционерам Центров и Филиалов (шифр А3).

Оставшаяся после вычетов чистая прибыль к распределению по Корпорации (шифр В) подлежит распределению в следующем порядке:

- Выплаты в ФОТ Служб (шифр В1), налоговые выплаты, в соответствии с данными бухгалтерского учета (шифр В2), отчисления в фонд социальных выплат и перекрестного субсидирования (шифр В5), в том числе покрытие фактических убытков Центров.
- Отчисления в Фонд собственников (шифр В3), в Фонд развития (шифр В4) и в Фонд мотивации (шифр В6).

6. Порядок пополнения Фондов ХОЛДИНГА

Выплаты в Фонды по шифрам В1, В2 и В5 являются бесспорными, безотлагательными и подлежат финансированию в первоочередном порядке, в соответствии с данными бухгалтерского учета, а также на основе финансовых планов по дотированию соответствующих расходных статей бюджетов социальных выплат и перекрестного субсидирования.

Финансирование Фондов по шифрам В3, В4 и В6 производится по остаточному принципу, из суммы размером $(B-V1-V2-V5)$, в соответствии с заранее оговоренной пропорцией, установленной приказом Президента на перспективный календарный год. Соответствующая пропорция обозначается $k3, k4, k6$ по фондам В3, В4 и В6 соответственно, $k3 + k4 + k6 = 1$.

Фонды по шифрам В1 и В2 являются безостаточными, т.е. подлежат полному израсходованию по результатам истекшего календарного квартала. Нераспределенные остатки Фондов по шифрам В3, В4, В5 и В6 повторному перераспределению не подлежат, но учитываются при планировании соответствующих выплат в последующих кварталах.

7. Порядок распределения средств из фондов по шифрам В1 – В5

Расходование средств по ФОТ служб (шифр В1) производится в соответствии со штатной расстановкой Служб и соответствующими должностными окладами.

Расходование средств на налоги и сборы (шифр В2) производится в соответствии с данными бухгалтерского учета по отдельным юридическим лицам в составе Корпорации и по Корпорации в целом.

Расходование средств на социальные выплаты и перекрестное субсидирование (шифр В5) производится в соответствии с бюджетами соответствующих расходов, а также в связи с фактическим уровнем убыточности отдельных Центров и Филиалов в структуре Корпорации. Соответствующие покрываемые убытки Центров и Филиалов рассматриваются как инвестиции, сделанные на основе заемного капитала. В последующем Центр или Филиал, понесший убытки, производит возмещение в Фонд В5 тело займа и проценты по нему в оговоренном порядке. Таким образом, Фонд по шифру В5 выступает в роли внутрикорпоративной кассы взаимопомощи.

Отчисления в Фонды по шифрам В3 и В4 производятся в соответствии со следующими размерами квартального платежа:

- $V3 = k3 * (B - V1 - V2 - V5)$; (2)
- $V4 = k4 * (B - V1 - V2 - V5)$.

Фонд развития предназначен для финансирования отдельных проектов. Фонд собственников – для вознаграждения главных собственников и миноритарных акционеров Корпорации в целом.

8. Порядок распределения средств из Фонда мотивации (шифр В6)

Сумма, подлежащая перечислению в Фонд мотивации (шифр В6) в текущем квартале, составляет $V6 = k6 * (B - V1 - V2 - V5)$. Эта сумма разбивается на два потока:

- Фонд мотивации подразделений (шифр В6.1), в том числе: Фонд мотивации Центров (шифр В6.1.1), Фонд мотивации Служб (шифр В6.1.2), Фонд мотивации Филиалов (шифр В6.1.3), Фонд мотивации Представительств (шифр В6.1.4).

- Фонд мотивации руководителей подразделений (шифр В6.2), в том числе: Фонд мотивации руководителей Центров и бизнес-направлений (шифр В6.2.1), Фонд мотивации руководителей Служб (шифр В6.2.2), Фонд мотивации руководителей Филиалов (шифр В6.2.3), Фонд мотивации руководителей Представительств (шифр В6.2.4).

Распределение средств по указанным Фондам осуществляется в фиксированной пропорции, которая устанавливается приказом Президента Корпорации на будущий календарный год. При этом выполняются следующие условия:

- $k_{6.1} + k_{6.2} = 1$; (3)
- $k_{6.1.1} = k_{6.2.1}$, $k_{6.1.2} = k_{6.2.2}$, $k_{6.1.3} = k_{6.2.3}$, $k_{6.1.4} = k_{6.2.4}$;
- $k_{6.1.1} + k_{6.1.2} + k_{6.1.3} + k_{6.1.4} = k_{6.2.1} + k_{6.2.2} + k_{6.2.3} + k_{6.2.4} = 1$.

Пропорционные коэффициенты, приведенные выше, имеют те же обозначения, что и соответствующие мотивационные фонды.

На рис. 1 представлена обобщенная схема распределения прибыли по Фондам Корпорации.

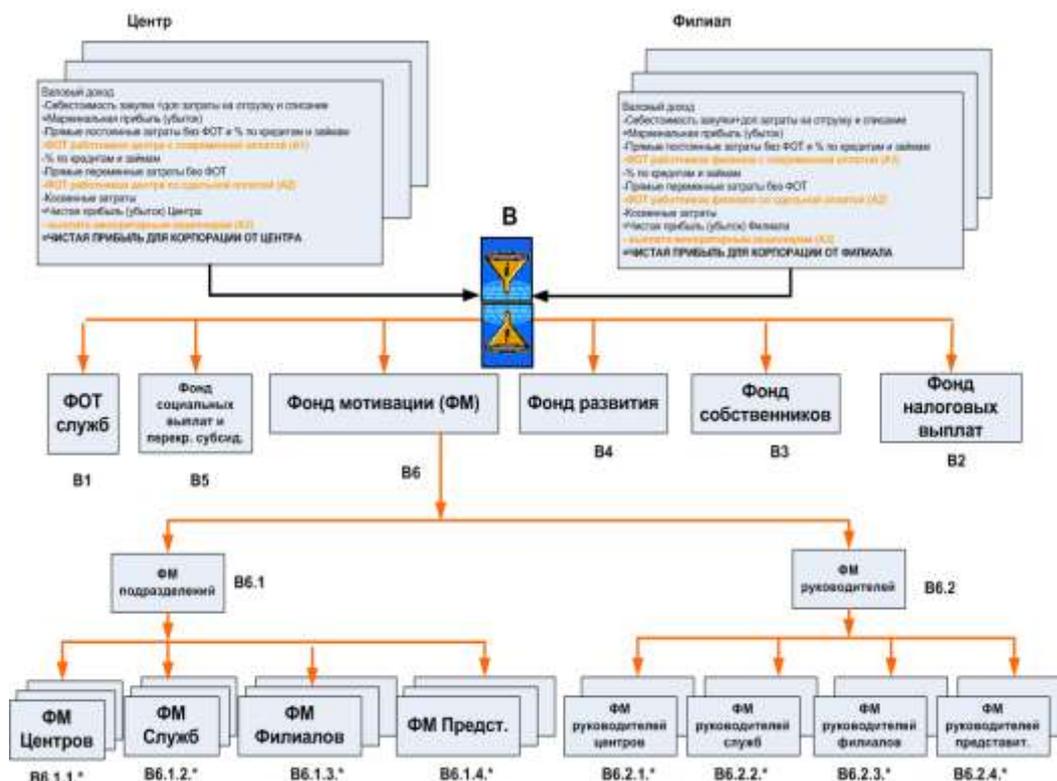


Рис. 1. Обобщенная схема распределения прибыли по Фондам ХОЛДИНГА

9. Принцип комплексного коэффициента успешности (ККУ) при определении размеров мотивации структурных подразделений, руководителей и сотрудников

Распределение мотивационного вознаграждения между структурными подразделениями, руководителями и сотрудниками этих подразделений производится в прямой зависимости от комплексного коэффициента успешности (ККУ), определенного по подразделениям, руководителям и сотрудникам в отчетном квартале. Факторы успешности (ФУ) по каждому

структурному подразделению, руководителю подразделения и сотруднику, занимающему определенную должностную позицию, определяются в рамках регулярного собеседования:

- Руководства Корпорации - с руководителями структурных подразделений.
- Руководителей структурных подразделений – с сотрудниками своего подразделения.

Также в рамках собеседования согласуются нормативы ФУ, по которым текущий уровень ФУ распознается как «низкий – средний – высокий», а также веса этих ФУ в матричном рейтинге при оценке ККУ. Схема матричного рейтинга состоит в том, что все ФУ проходят свертку с предустановленными весами, с получением интегрального ККУ, который меняет свои значения от 0 (абсолютная неуспешность) до 1 (абсолютная успешность). В табл. 1 приведен пример схемы матричного рейтинга для Службы поставок автотехники.

Схема оценки ККУ объекта мотивации путем матричного рейтингования состоит в следующем. Пусть имеется М факторов успешности для объекта мотивации ФУ₁ ... ФУ_N, которые получают свои качественные значения уровней по принципу «низкий-средний-высокий». Согласовано, что веса ФУ при оценке ККУ составляют р₁... р_М, сумма всех весов равна единице. В результате строится матрица качества {λ_{ij}} размерностью М*3, где λ_{i1}=1, если i-ый ФУ получает значение «низкий», λ_{i2}=1, если i-ый ФУ получает значение «средний» и λ_{i3}=1, если i-ый ФУ получает значение «высокий». Во всех прочих случаях λ_{ij}=0. Тогда ККУ объекта мотивации определяется по формуле:

$$ККУ = \sum_{i=1}^N p_i * (0.5\lambda_{i2} + \lambda_{i3}). \quad (4)$$

Из формулы следует, что если уровень всех ФУ высокий (λ_{i3}=1), то ККУ=1; если все факторы имеют средний уровень, то ККУ=0.5, в наихудшем случае, когда λ_{i2}=λ_{i3}=0, а λ_{i1}=1, то ККУ=0.

Согласованный вариант схемы оценки ККУ для подразделения, руководителя, сотрудника утверждается приказом Президента на год вперед и не подлежит пересмотру в пределах этого года. Распределение мотивационного вознаграждения между однотипными объектами мотивации в пределах своего мотивационного фонда производится по «котловому принципу»: если N объектов мотивации в пределах группы однородных объектов имеют ККУ на уровне ККУ₁, ККУ₂, ..., ККУ_i, ..., ККУ_N, то совокупной фонд мотивации В распределяется в пользу i-го объекта мотивации в размере В_i по формулам:

- Для i-го сотрудника подразделений в пределе одного структурного подразделения:

$$В_i = В * ККУ_i / \sum_{j=1}^N ККУ_j. \quad (5)$$

- Для i-го структурного подразделения в составе соответствующего фонда мотивации – с поправкой на фактическую численность сотрудников С_i в этом подразделении:

$$В_i = В * С_i * ККУ_i / \sum_{j=1}^N С_j * ККУ_j. \quad (6)$$

Табл. 1. Пример таблицы для расчета матричного рейтинга

№ пп	Вес фактора	Наименование фактора успешности	Качественный уровень фактора		
			низкий	средний	высокий
1	0.333	Уровень выполнения плана по объему поставок техники	0	0	1
2	0.333	Доля поставок в зоне ответственности Службы, выполненная точно в срок	1	0	0
3	0.167	Доля поставок, выполненная с отсрочкой платежа	0	0	1
4	0.167	Уровень маржинальной рентабельности поставок в сравнении с нормативом	0	1	0
Узловые веса			0	0.5	1
Итого ККУ =			0.583 , изменяется от 0 до 1		

10. Опционный принцип мотивации ключевых сотрудников Центров, Служб, Филиалов и Представительств

Целью мотивации ключевых сотрудников на основе опционного соглашения является достижение баланса интересов между главными собственниками Корпорации и сотрудниками, обладающими значимыми для Корпорации трудно замещаемыми компетенциями. Этот баланс достигается за счет того, что сотрудник становится собственником Корпорации, пройдя переходный (опционный) период длительностью в 1 год. Сотрудник, заключивший опционный договор, приобретает право на получение бесплатного пакета акций бизнеса, в котором он работает, в обмен на соблюдение определенных обязательств, связанных достижением требуемой эффективности бизнеса. Все параметры опционного соглашения являются договорными.

Сотрудник, заключивший опционное соглашение, лишается права на бонусную мотивацию, о чем делается соответствующая отметка в должностном классификаторе (Приложение 1 к настоящему Положению). Также не получают бонусной мотивации и миноритарные акционеры Корпорации.

При успешном завершении опционного договора сотрудник становится миноритарным акционером и получает в свою собственность акции с учетом наложенного на них обременения. Обременение состоит в том, что сотрудник не имеет права продать эти акции на внешнем рынке и обязуется продать свои акции Корпорации в случае увольнения. Со своей стороны, Корпорация обязуется в любой момент выкупить акции у сотрудника по справедливой цене. В обеспечение этого обязательства Корпорация подписывает оферту на выкуп акций по предустановленной цене на период ближайших трех лет с момента передачи акций новому миноритарному акционеру.

11. Формирование ККУ по подразделениям

В Приложении 2 содержится полный перечень факторов успешности по каждому подразделению Корпорации и веса этих факторов в оценке ККУ по формуле (4). Факторы Приложения 2 и их веса являются актуальными по состоянию на 2007 год и могут быть пересмотрены приказом Президента по состоянию на 2008 и последующие годы.

Ключевым фактором при оценке успешности работы подразделения является успешность бизнес-коммуникации этого подразделения в работе со смежными подразделениями.

12. Формирование ККУ по руководителям подразделений и бизнес-направлений

В Приложении 3 содержится полный перечень факторов успешности по каждому руководителю подразделения или бизнес-направления и веса этих факторов в оценке ККУ по формуле (4). Факторы Приложения 2 и их веса являются актуальными по состоянию на 2007 год и могут быть пересмотрены приказом Президента Корпорации по состоянию на 2008 и последующие годы.

Факторы успешности и веса этих факторов по Службам и Представительствам совпадают с тем же для руководителей этих Служб и Представительств.

13. Формирование ККУ по штатным сотрудникам подразделений

Распределение мотивационного фонда среди штатных сотрудников подразделения производится руководителем подразделения в соответствии со следующими факторами успеха сотрудника:

- стаж работы в Корпорации
- подтвержденная квалификация сотрудника

Приложение 1. Полная штатная расстановка по Корпорации, по состоянию на « » 2007 г.

Приложение 2. Перечень факторов, участвующих в оценке ККУ Центров, Служб, Филиалов и Представительств, по состоянию на 2007 г.

Приложение 3. Перечень факторов, участвующих в оценке ККУ руководителей Центров, Бизнес-Направлений, Служб, Филиалов и Представительств, по состоянию на 2007 г.

Приложение 4. Коммуникационная матрица