

**Методика
формирования системы оплаты труда в организации,
разработанная в рамках проведения
НИР «Научное обоснование и разработка системы мотивации
работников проектно-исследовательских организаций в
водохозяйственном секторе Республики Казахстан»**

Автор: Битюцкий А.С., MBA. +7 777 225 12 73, bsalexey@gmail.com

Свидетельство об авторском праве на произведение науки № 19965

г. Алматы – 2013

Содержание

1. Общие положения	3
2. Бестарифная система оплаты труда	5
2.1 Порядок определения расчётного фонда заработной платы	5
2.2 Порядок распределение заработной платы внутри подразделений	9
2.3 Порядок определения заработной платы ГИПов и менеджеров проекта	11
2.4. Порядок формирования фонда заработной платы административных работников	12
2.5. Порядок определения заработной платы руководителей	12
3. Тарифная система оплаты труда	13
4. Премирование сотрудников подразделений и руководителей	15
5. Порядок определения эффективности системы оплаты труда	17
6. Порядок определения коэффициента трудового участия	19
7. Порядок внедрения системы оплаты труда	21
Приложение 1: Типовые формы расчета хозрасчетных показателей подразделений	22
Приложение 2: Снижения приработка при оценке качества проектирования и нарушения трудовой дисциплины	24

1. Общие положения

1. Настоящий документ предназначен для применения в качестве методики по формированию системы оплаты труда в проектных организациях. На основании данного документа разрабатываются внутренние нормативные документы, регламентирующие систему оплаты труда в компании.

Система оплаты труда в организациях может формироваться на основе тарифной, бестарифной или смешанной системы.

Тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифную ставку (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты.

Бестарифная система оплаты труда основывается на долевом распределении средств, предназначенных на оплату труда, в зависимости от критериев и на принципах оценки профессиональных качеств работников и их вклада в конечный результат.

Смешанная система оплаты труда может содержать элементы как тарифной, так и бестарифной систем оплаты труда.

Смешанная система оплаты труда по организации предполагает создание хозрасчетных отделов из числа отделов, выполняющих производственные функции. Заработная плата таких отделов будет состоять из двух основных составляющих это тарифная заработная плата на основе тарифной сетки, а так же приработок по результатам ежемесячного выполняемого объема проектных работ и результатам сдачи работ заказчику. Кроме того по результатам возможно дополнительное премирование сотрудников таких подразделений.

Допускается применение разных систем оплаты труда, для различных подразделений.

2. Условия применения смешанной и тарифной системы оплаты труда зависит от характерных черт конкретных проектов, персонала и организаций, наличие которых влияет на вид систем, наиболее подходящей для решения вопросов управления экономикой проектов и проектной организации в целом. Для выбора применения подходящей системы оплаты труда в конкретной ситуации, приведены в таблице № 1 признаки проекта. Более подходящая система будет та, в которой обнаружится больше совпадающих признаков.

Таблица 1. Признаки проекта для выбора системы оплаты труда

Бестарифная система	Тарифная система
<i>Характер проектов</i>	
Результат проекта является массовым рыночным продуктом.	Результат проекта является уникальным, не распространенным на рынке.

Существует устоявшаяся технология выполнения проекта.	Проект носит нестандартный характер.
Проект носит прикладной характер.	Проект носит фундаментальный характер.
Имеются общепринятые требования к результатам проекта, или имеется достаточно четкое ожидание относительно формы результатов проекта.	Требования к результатам проекта индивидуальны или форма результатов проекта определяется приблизительно.
Результат проекта (содержательный и экономический) достигается в краткосрочной («операционной») перспективе.	Результат проекта (содержательный и экономический) достигается в долгосрочной («инвестиционной») перспективе.
Проект требует, как правило, участия многочисленных узкопрофильных исполнителей.	Проект может быть выполнен небольшой группой исполнителей широкого профиля.
Члены проектной команды выполняют относительно самостоятельные задания, состав проектной команды может заметно изменяться в течение проекта.	Проектная команда практически неизменна в течение проекта и работает сообща.
Длительность проекта относительно невелика.	Длительность проекта относительно велика.
<i>Наличие норм и нормативов стоимости и трудоемкости</i>	
Имеются общепринятые (или установленные независимой третьей стороной) нормы и нормативы стоимости и трудоемкости работ, которые можно использовать непосредственно или, по крайней мере, можно принять за основу.	Стоимость и трудоемкость работ определяется экспертно.
<i>Характер персонала проектной организации</i>	
Преобладают сотрудники с психологическим типом «практик» с доминирующей материальной мотивацией.	Преобладают сотрудники с психологическим типом «исследователь» с доминирующей профессиональной мотивацией.
Преобладают сотрудники с узкой специализацией.	Преобладают сотрудники с широкой специализацией.

Специалисты с преимущественно требуемой квалификацией достаточно широко представлены на рынке труда.	Специалисты с преимущественно требуемой квалификацией уникальны, их сложно найти на рынке труда.
Организация может оперативно привлечь необходимый персонал.	Организация должна серьезно инвестировать в развитие собственного персонала, добываясь его необходимой квалификации, а потом удерживать этот персонал.
Финансовое состояние организации	
Доходы организации нестабильны	Доходы организации стабильны

2. Бестарифная система оплаты труда

2.1 Порядок определения расчётного фонда заработной платы

2.1.1. Основным фондообразующим показателем в определении фонда заработной платы (далее – ЗП), включая дальнейшее распределение по подразделению, является доход, который формируется по результатам хозяйственной деятельности исходя из объёма проектно-исследовательских работ и услуг, объёма товарной продукции, выполненного собственными силами и принятого заказчиком. ЗП работников зависит от эффективности производства и оценки труда на рынке проектной продукции, как экспертизой, так и заказчиком.

Общий объем ПИР за исключением налоговых отчислений и объемов, передаваемых на субподряд, вычисляется следующим образом:

$$V_{\text{пир.общ.}} = V_{\text{общ}} - V_{\text{вн.суб.}} - \text{НОплан}$$

НОплан – планируемы налоговые отчисления, связанные с выполнением общего объема проектных работ (НДС и др.), но несвязанные напрямую с оплатой труда работников подразделений.

$V_{\text{вн.суб.}}$ – объем работ внешних субподрядных организаций, при привлечении их для выполнения какого-либо объема проектных или других работ;

$V_{\text{общ}}$ – общий объем планируемых к выполнению проектных работ по договору подряда организации.

2.1.2. Хозрасчетный объем ПИР за отчетный месяц (квартал, период) ($V_{хр}$) для расчета хозрасчетных показателей подразделений определяется следующим образом:

$$V_{хр.общ} = V_{пир.общ} - V_{отл^1} - V_{отл^2} + V_{возв^1} + V_{возв^2}$$

где, $V_{пир}$ - общая стоимость выполненных работ по позициям (этапам).

$V_{отл^1}$ — первый отложенный объем (10% от стоимости предпроектной и проектной документации), не учитываемый для расчета хозрасчетных показателей подразделений до получения положительного заключения вневедомственной или ведомственной (если прохождение вневедомственной не требуется) экспертизы.

$V_{отл^2}$ - второй отложенный объем (15% от стоимости позиции (этапа) инженерных изысканий, предпроектной, проектной и рабочей документации), не учитываемый для расчета хозрасчетных показателей отделов до оплаты заказчиком стоимости позиции (этапа).

$V_{возв^1}$ - первый возвращаемый объем, учитываемый для расчета хозрасчетных показателей подразделений после получения положительного заключения вневедомственной или ведомственной (если прохождение вневедомственной не требуется) экспертизы.

$V_{возв^2}$ - второй возвращаемый объем инженерных изысканий, предпроектной, проектной и рабочей документации), учитываемый для расчета хозрасчетных показателей подразделений после оплаты заказчиком стоимости позиции (этапа).

2.1.3. Общие объемы ПИР за отчетный месяц (квартал, период) формируется от общего объема $V_{хр.общ}$. без общепроизводственных расходов ($P_{общ}$).

$$V_{пир}^{р.план}_{общ} = V_{хр.общ} - P_{общ}$$

где, $P_{общ}$ - общепроизводственные расходы (расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования; амортизационные отчисления и затраты на ремонт основных средств и иного имущества, используемого в производстве; расходы по страхованию указанного имущества; расходы на отопление, освещение и содержание помещений; арендная плата за помещения, машины, оборудование и др.).

Далее общий объем ПИР распределяется между подразделениями пропорционально объемам разрабатываемых ими разделов предпроектной или проектной документации по следующей формуле:

$$V_{\text{пир.общ.}}^{\text{р.план}} = \sum_{i=1}^n V_{\text{пир}i}^{\text{р.план}}$$

2.1.4. Объем выполненных работ подразделениями за месяц определяется отношением фактических объемов работ к плановым работам подразделения за данный период, по формуле:

$$V_{\text{вып}} = (V_{\text{пир}i}^{\text{р.факт}} / V_{\text{пир}i}^{\text{р.план}}) * 100\%$$

2.1.5. Расчетный фактический доход подразделения i определяется следующим образом:

$$РДi = V_{\text{пир}i}^{\text{р.факт}} - МЗi - ПОi$$

где, МЗ — материальные и прочие затраты (учитываемые отделами самостоятельно по данным бухгалтерского учета и лимитируемые);

В состав материальных затрат, которые подразделения учитывают по фактическим затратам ежемесячно включаются: полевые расходы; расходы на служебные командировки; расходы по внешнему транспорту; расходы на содержание экспедиций, партий и отрядов в районах производства изысканий; расходы по оплате услуг сторонних организаций; материалы; междугородные телефонные переговоры; консультационные услуги.

Лимитируемые материальные затраты связаны с управлением и обслуживанием основного производства и планируются хозрасчетным отделам равномерно в течение года, пропорционально планируемыми объемам ПИР по утвержденному нормативу. Ежеквартально в плане по труду размер накладных материальных затрат отделов подлежит уточнению в соответствии с фактически выполненными ими объемами ПИР предыдущего квартала с понижающим коэффициентом 0,5 на сумму рассчитанной корректировки.

ПО - плановые отчисления характеризуются нормативом плановых отчислений (Нпо) для формирования хозрасчетных показателей плана по труду на период (квартал, полугодие, год) устанавливается для подразделений в процентах.

Плановые отчисления определяются по формуле:

$$ПОi = (V_{\text{пир}i}^{\text{р.факт}} - МЗi) * Нпо$$

Плановые отчисления создаются для обеспечения возмещения расходов института на развитие производства и социальную поддержку работников, на материальное стимулирование работников (премирование), обеспечение платежей во внебюджетные фонды, в фонды заработной платы руководителей

организации, главных инженеров проекта, менеджеров проката и руководителей подразделений, получение прибыли, уплаты дополнительных налогов. Кроме того часть плановых отчислений формирует фонд минимальной оплаты труда сотрудников хозрасчетных подразделений (ТЗПхр) для компенсации ЗП в случае временного отсутствия объемов работ на срок не менее чем 3 месяца.

2.1.4. Хозрасчетный доход (далее - ХРД) определяется от расчетного дохода отделов:

$$\text{ХРД}_i = (\text{РД}_i - \text{Отч}_i - \text{Шпл}_i) * \text{котп.}$$

где, Отч_i - отчисления на оплату труда административного подразделения, формируются общим фиксированным процентом от ежемесячного расчетного дохода (например, 16% от РД).

Шпл_i – штрафы за срыв сроков плановых событий за отчетный месяц (отклонения от $V_{\text{пир}_i}^{\text{р.план}}$) виновное подразделение несет экономическую ответственность в виде штрафа, начисляемого за каждый календарный день просрочки окончания работ по плану-графику в размере 0,2% от стоимости сорванной позиции.

котп. – коэффициент отпуска. Фонд, формируемый для осуществления отпускных выплат сотрудникам.

2.1.5. Расчетный фонд заработной платы за вычетом социальных отчислений (налога) установленных законодательством РК определяется по формуле:

$$\text{РФЗП}_i = (\text{ХРД}_i - (\text{ХРД}_i * \text{ОПН})) * \text{СО}$$

где, ОПН – ставка размера обязательных пенсионных выплат; СО - ставка учитывающий социальные отчисления (налог). Ставки СО и ОПН принимаются в соответствии с законодательством РК.

Форма для расчета приведена в приложении 1 таблица 1

2.1.6. Размер оплаты труда сотрудника (j) подразделения (i) с учетом его приработка рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЗП}_j = (\text{КТУ}_j * \text{ТЗПхр}_j) / \sum_{j=1}^n \text{КТУ}_j * \text{ТЗПхр}_j * \text{РФЗП}_i$$

где, РФЗП $_i$ — расчетный фонд заработной платы подразделения;

ТЗПхр $_j$ - тарифная заработная плата для хозрасчетных подразделений, начисленная работнику за отработанное время по должностным окладам (тарифным ставкам) с учетом доплат и надбавок (тарифная заработная плата).

n - численность сотрудников (от $j=1$ до n) в хозрасчетном подразделении (секторе, отделе);

$КТУ_j$ - коэффициент трудового участия (далее – КТУ);

Порядок определения КТУ регламентируется положением об распределении ЗП внутри подразделения и утверждается Руководителем организации. Каждое подразделение разрабатывает собственное положение на основе типового с учетом специфики его работы.

Тарифная заработная плата сотрудника для хозрасчетных подразделений определяется по формуле:

$$ТЗП_{хрj} = ПВ_{хрj} * ктсj$$

где, $ПВ_{хрj}$ – постоянная часть хозрасчетной заработной платы, единая ставка для всех сотрудников, работающих в хозрасчетных подразделениях организации независимо от должности и опыта работы.

$ктсj$ – тарифный коэффициент устанавливаемый в соответствии с разрядом оплаты труда сотрудника и его вкладом в операционную деятельность организации принимаемый по таблице №1 и таблицей №2.

Тарифный коэффициент ($ктс$) в свою очередь зависит от разряд оплаты труда по каждому сотруднику может быть увеличен в зависимости от продолжительности работы сотрудника и его вклада в развитие компании в соответствии с Таблицей №2.

2.1.7. Коэффициент приработка с учетом КТУ определяется по следующей формуле:

$$К_{прj} = \left(ЗП_j / ТЗП_{хрj} \right) - 1$$

Коэффициент приработка подразделения в целом или работника это показатель размера переменной части ЗП. Коэффициент приработка может служить для составления рейтинга эффективности структурных подразделений или работников.

На руки ЗП сотрудники хозрасчетного подразделения получают за вычетом индивидуального подоходного налога и обязательных пенсионных выплат в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

2.2 Порядок распределение заработной платы внутри подразделений

Порядок распределения ЗП внутри подразделений устанавливается Положением, разрабатываемым ими с учетом специфики работы на основе

настоящего Документа. Разработанные положения подразделений согласовываются с финансовыми службами, отделом кадров и утверждаются руководителем компании. При разработке отделами Положений о порядке распределения заработной платы внутри подразделения, обязательному включению подлежат следующие принципы и положения:

2.2.1. ЗП каждого работника определяется исходя из достигнутых им результатов работы (выполненного объема работ, соблюдения сроков и качества работы и др.), характеризующих коэффициентом трудового участия (КТУ).

В качестве базового КТУ принимается единица (1,0). Она является средней оценкой труда исполнителей. Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты труда.

КТУ работников хозрасчетных подразделений определяются их руководителем (нач. отделов, зав. сектором) ежемесячно, согласовывается с директором отвечающий за подразделение, далее с руководителем финансово-экономического подразделения и утверждаются Заместителем руководителя.

2.2.2. Заработная плата молодым специалистам должна быть обеспечена не ниже установленного уровня в соответствии с Коллективным договором. При отсутствии необходимого фонда заработной платы в бригаде (партии, группе), этот уровень обеспечивается за счет средств, централизуемых в отделе.

2.2.3. Руководителям хозрасчетных подразделений (нач. отделов и их заместителям, главным специалистам и др.) начисляется доплата к окладам, размер которой определяется путем умножения фактической заработной платы по должностному окладу на средний процент фактического приработка по подразделению или курируемой специальности.

Таким образом, ЗП руководителей и специалистов структурных подразделений находится в прямой зависимости от выполненного объема проектно-изыскательских работ подразделением и объема товарной продукции по институту.

2.2.4. Для отдельных высококвалифицированных руководителей и специалистов структурных подразделений вводятся дополнительные условия труда и его оплаты. В этих случаях с ними заключаются срочные дополнительные соглашения к трудовым договорам.

Обычно это руководители и специалисты с большим опытом решения стратегических проблем и анализа внешней и внутренней информации, имеющей отношение к конкретно решаемым проблемам, имеющие широкий информационный диапазон, большую полосу пропускания информации по

существованию решаемых проблем и практическое отсутствие информационной фрагментарности.

2.2.5. За нарушение производственной дисциплины и низкого качества разработанной документации (невыполнение финансового плана, срыв срока выпуска позиций, несвоевременное подписание актов сдачи-приёмки и пр.) величина приработка сотрудникам хозрасчетного подразделения может быть снижена. Таблицы снижения приработка при нарушении производственной, при оценке качества проектирования и производственной дисциплины приведены в Приложении 2.

Заработная плата сотрудника выдаваемая на руки с учетом качества проектирования и дисциплины, определяется по формуле:

$$ЗП_j \text{ руки} = (ЗП_j - ТЗП_{хрj}) - ((ЗП_j - ТЗП_{хрj}) * k_{пр} * k_{дис})$$

где, $k_{пр}$ – процент снижения приработка при оценке качества проектирования, принимаемая в соответствии с Приложением 2 таблица №1.

$k_{дис}$ – процент снижения приработка при оценке производственной дисциплины, принимаемая в соответствии с Приложением 2 таблица №2.

2.2.6. Наставникам стажирующихся молодых специалистов в период стажировки устанавливается ежемесячная дополнительная оплата в размере до 15 % от ТЗП_{хр}.

2.3 Порядок определения заработной платы ГИПов и менеджеров проекта

Главным инженерам проектов, менеджерам проектов начисляется заработная плата исходя из хода выполнения договорных работ в рамках проекта курируемых ими подразделений. Размер ЗП зависит от "n" - кратной величины фактической среднемесячной заработной платы одного работающего в курируемых хозрасчетных подразделениях в рамках выполняемого проекта. Кратность величины "n" каждому в отдельности устанавливается Руководителем организации (например - от 1,5 до 5) в зависимости от опыта и эффективности его работы в рамках реализуемого проекта.

2.4. Порядок формирования фонда заработной платы административных работников

Для постановки уровня ЗП административных работников в зависимость от выполняемых объемов работ производственных подразделений, расчетный фонд ЗП персонала административных подразделений формируется общим фиксированным процентом от ежемесячного расчетного фонда ЗП по основному производству, величина общего фиксированного процента устанавливается Руководителем организации.

ЗП распределяются между сотрудниками пропорционально суммам тарифных окладов по утвержденному штатному расписанию в соответствии с разделом 3 настоящего Положения.

2.5. Порядок определения заработной платы руководителей хозрасчетных подразделений

2.5.1 Заработная плата заместителя руководителя, директора курируемого подразделения и его заместителей устанавливается трудовым договором, месячная оплата труда устанавливается в размере "n" - кратной величины фактической среднемесячной заработной платы одного работающего в целом по организации и по подразделению соответственно, "n" - кратность величины каждому в отдельности устанавливается Руководителем организации (например - от 3 до 5).

2.5.2 Заработная плата руководителя устанавливается трудовым договором на основании решения совета директоров (учредителей) организации, месячная оплата труда устанавливается в размере "n" - кратной величины фактической среднемесячной заработной платы одного работающего в целом по организации, "n" - кратность величины устанавливается решением совета директоров (учредителей) (например - от 4 до 6).

3. Тарифная система оплаты труда

3.1 Тарифная система оплаты труда включает в себя: тарифную ставку (оклады), тарифную сетку, тарифные коэффициенты, стимулирующие выплаты в зависимости от коэффициента трудового участия и штрафное снижение стимулирующей выплаты за качество выполненной документации и нарушения производственной дисциплины.

3.2 Тарифная заработная плата сотрудника (ТЗПт) подразделения определяется по следующей формуле с учетом налоговых отчислений в соответствии с законодательством РК.

$$\text{ТЗПт} = \text{ПВ} * \text{ктс} + \text{СВ}$$

где, ПВ – постоянная часть заработной платы, единая ставка для всех сотрудников, независимо от должности и опыта работы.

ктс – тарифный коэффициент устанавливаемый в соответствии с разрядом оплаты труда сотрудника и его вкладом в операционную деятельность компании. принимаемый по таблице №1 и таблицей №2;

СВ – стимулирующие выплаты, начисляемые сотруднику в зависимости от его коэффициента трудового участия (КТУ) в работе подразделения и организации, в размере не более 25% от ПВ * ктс.

Таблица №1 Тарифная сетка

Разряд оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные коэффициенты, ктс	1	1,12	1,26	1,41	1,58	1,78	1,99	2,23	2,5
Разряд оплаты труда	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты, ктс	2,8	3,13	3,48	3,86	4,28	4,75	5,28	5,85	6,5

Разряд оплаты труда утверждается Руководителем организации в зависимости от должности и подразделения где работает сотрудник.

Разряд оплаты труда по каждому сотруднику может быть увеличен в зависимости от продолжительности работы сотрудника и его вклада в развитие компании в соответствии с таблицей №2.

Таблица №2 Определения разряда оплаты труда в зависимости от продолжительности работы сотрудника

Продолжительность работы сотрудника	Значение	Примечание
Разряд оплаты труда до 1 года	n	
Разряд оплаты труда от 1 года до 2-х лет	n+1	
Разряд оплаты труда от 2 до 3-х лет	n+2	
Разряд оплаты труда свыше 3 лет	n+3	

3.3 Размер стимулирующей выплаты определяются следующим образом:

$$СВ = ПВ * 0,1 * КТУ$$

В качестве базового КТУ принимается единица (1,0). Единица является средней (обычной) оценкой труда сотрудников. Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты подразделения. Диапазон КТУ, как правило, устанавливается в промежутке от 0 до 2,0. КТУ 2,5 устанавливается за значимые для компании показатели деятельности сотрудника.

КТУ работников подразделений с тарифной системой оплаты определяются их руководителем (нач. отделов, зав. сектором) ежемесячно, согласовывается с директором, отвечающим за подразделение, далее с руководителем финансово-экономического подразделения и утверждаются Заместителем руководителя.

Каждое подразделение разрабатывает Положение об определении размера стимулирующих выплат сотрудникам на основе КТУ, с учетом специфики работы на основе настоящего Документа. Разработанные положения подразделений согласовываются с финансовыми службами, отделом кадров и утверждаются Руководителем организации.

3.4 При условии нарушения производственной дисциплины и низкого качества разработанной документации (невыполнение финансового плана, срыв срока выпуска позиций, несвоевременное подписание актов сдачи-приёмки и пр.) величина стимулирующей выплаты может быть снижена. Таблицы снижения стимулирующей выплаты при нарушении производственной и при оценке качества проектирования и производственной дисциплины приведены в Приложении 2.

Заработная плата сотрудника, выдаваемая на руки с учетом качества проектирования и дисциплины, определяется по формуле:

$$\text{ЗП руки} = \text{ПВ} * k_{тс} + \text{СВ} * k_{пр} * k_{дис}$$

где, $k_{пр}$ – процент снижения приработка при оценке качества проектирования, принимаемая в соответствии с Приложением 2 таблица №1.

$k_{дис}$ – процент снижения приработка при оценке производственной дисциплины, принимаемая в соответствии с Приложением 2 таблица №2.

4. Премирование сотрудников подразделений и руководителей

4.1 Премирование за общие результаты работы по итогам года производится при условии выполнения годового плана проектно-исследовательских работ, устойчивого финансирования и рентабельности производства. Размер премии устанавливается в размере количества месячных должностных окладов (тарифных ставок) работника.

$$\text{Прм} = \text{ТЗП} * k_{тс} * n_g$$

где, n_g – количество тарифных окладов сотрудника, устанавливается Руководителем организации в зависимости от экономического положения организации и должен быть единым по компании в промежутке от 0,1 до 3.

4.2 Премирование на корпоративные (например, День строителя) и государственные праздники (Новый год и др.) устанавливается Руководителем организации исходя из финансово-экономической ситуации в организации по следующей формуле.

$$\text{Прм(прзд)} = \text{ТЗП} * k_{тс} * n_k$$

где, n_k – коэффициент корпоративного премирования, устанавливается Руководителем компании в зависимости от экономического положения организации и должен быть единым по организации в промежутке от 0,1 до 1.

4.3 Премия за коллективный результат работы подразделения в течение длительного календарного периода (полугодия, года и более), по результатам закрытия договора.

За получение с первого предъявления заключения государственной или ведомственной (если прохождение государственной не требуется) экспертизы

изыскательской, предпроектной и проектной документации высокого качества участники её разработки премируются при условии разработки документации в договорные сроки.

Сумма премии рассчитывается от стоимости инженерных изысканий, предпроектных и проектных работ выполненных подразделениями в размерах, приведенных в таблице № 3.

Таблица №3 Размер ставки премии в зависимости от объема ПИР при условии получения экспертизы с первого предъявления

№ п.п.	Стоимость объема работ, тыс. тенге.	Ставка премии
1	до 5 000	10 %
2	от 5 000 до 10 500	500 тыс. тенге плюс 7 % от суммы, превышающей 5 000 тыс. тенге
3	от 10 500 до 50 000	1 000 тыс. тенге плюс 6 % от суммы, превышающей 10 500 тенге
4	от 50 000 до 150 000	3 000 тыс. тенге плюс 4 % от суммы, превышающей 50 000 тыс. тенге
5	более 150 000	5 000 тыс. тенге плюс 2 % от суммы, превышающей 150 000 тыс. тенге

Премия сотрудникам подразделений распределяется пропорционально его среднего значения КТУ за весь период выполнения проекта.

Распределение суммы премии между подразделениями производится пропорционально выполненному объему проектных работ подразделениями.

Последующие премирование с учетом количества предъявлений проекта для прохождения экспертизы определяется следующим образом:

$$\text{Прм(проект)} = \text{РЗПпр} * k_{\text{пр}}$$

где, РЗПпр – размер премии за получение с первого предъявления заключения экспертизы;

$k_{\text{пр}}$ – коэффициент уменьшения премии за получение заключения экспертизы с каждого последующего предъявления и устанавливается следующим образом. Заключение экспертизы со 2 раза – 0,8, с 3-го – 0,6; с 4-го – 0,4 с 5-го – 0,2; с 6-го – 0.

4.4 Руководителям подразделений (начальникам отделов, их заместителям, зав. сектором, главным специалистам) начисляется премия в размере среднего процента по подразделению. ГИПам, менеджерам проектов премия начисляется в зависимости от среднего процента по курируемым подразделениям или участвующих в проекте.

4.5 Дополнительная премия за принятие государственной или ведомственной экспертизой с первого предъявления изыскательской, предпроектной и проектной документации с высоким качеством выплачивается работникам, обеспечившим своевременную разработку и передачу на экспертизу документации, её высокий технический и экономический уровень. Основания для выплаты является обоснованное обращение руководителя подразделения на имя директора организации.

4.6 Для дополнительного морального и материального стимулирования творческой активности работников института в производственной деятельности и общественной жизни коллектива предусматриваются следующие формы поощрения с соответствующими денежными вознаграждениями как объявление благодарности; награждение почетной грамотой института; награды АДСиЖКХ; государственные награды Республики Казахстан.

5. Порядок определения эффективности системы оплаты труда

5.1 Доля фонда оплаты труда в общих затратах (d_z) определяется по формуле:

$$d_z = \frac{\text{ФОТ}}{\sum \text{Зпр}} * 100\%$$

где, ФОТ— фонд оплаты труда работников предприятия;

$\sum \text{Зпр}$ - сумма затрат на производство и реализацию продукции предприятия.

5.2 Доля фонда оплаты труда в выручке (В) от реализации продукции (работ, услуг) (коэффициент Скенлона) (d_v) рассчитывается по формуле:

$$d_v = \frac{\text{ФОТ}}{В} * 100\%$$

Прибыль на 1 тенге (Т) фонда оплаты труда рассчитывается по формуле:

$$Т = \text{Пр}/\text{ФОТ}$$

где, Пр – прибыль от реализации продукции (услуг, работ).

5.3 Соотношения темпов роста производительности труда и заработной платы определяется по формуле:

$$K_{ст} = \frac{Пф - Ппл}{Ппл} / \frac{ЗПф - ЗПпл}{ЗПпл}$$

где, Пф, Ппл – фактическая и плановая производительность труда одного работника;

ЗПф, ЗПпл – фактическая и плановая средняя заработная плата одного работника

5.4 Пример для расчета эффективности системы оплаты труда

Показатели	План	Факт	Динамика (темпы роста), %
Исходные данные для расчета:			
1. Объем производства продукции, тыс. тенге	102600	112860	110,0
2. Выручка от реализации продукции (В), тыс. тенге	102600	113490	110,6
3. Сумма затрат на производство	89066	97301	109,2
4. Прибыль от реализации продукции (работ, услуг)	13534	15559	115,0
5. Фонд оплаты труда (ФОТ), тыс. тенге	61629	66365	107,7
6. Численность работников, чел.	542	526	97,0
7. Средняя заработная плата работников за месяц, тенге	37902	42056	111,0
Расчет эффективности:			
8. Производительность труда (выработка на одного работника), тыс. тенге (стр.1/стр.6)	189	215	113,8
9. Доля фонда оплаты труда в общих затратах на производство и реализацию продукции предприятия (dз)	69,2	68,2	98,6
10. Доля фонда оплаты труда в выручке (коэффициент Скенлона) (dв)	60,1	58,8	97,8
11. Прибыль на один тенге фонда оплаты труда (Т)	0,22	0,23	104,5
12. Выручка на одного работника, тыс. тенге/чел (стр.2/стр.6)	189	216	114,3
13. Прибыль на одного работника, тыс. тенге/чел. (стр.4/стр.6)	25	30	120,0

14. Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы (К)		1,26	
15. Рост заработной платы на один процент роста производительности труда, %		0,8	

6. Порядок определения коэффициента трудового участия

Заработная плата в подразделении распределяется в зависимости от вклада каждого сотрудника в выполнении планируемого объема работ. КТУ - это суммарный, комплексный показатель, вклада сотрудника.

Определение КТУ для сотрудника должно производиться периодически (ежемесячно, поквартально или по результатам завершенного проекта) руководителем подразделения. Не реже чем один раз в квартал КТУ определяется составом комиссии, назначенной из компетентных сотрудников и способных оценить профессиональный уровень сотрудников. Кроме того проверяется эффективность и прозрачность определения КТУ руководителем подразделения за предыдущие периоды. Участие комиссии в присвоении КТУ повышает объективность результатов и повышает значимость мероприятия.

Каждому значению КТУ должно быть составлено четкое описание, для однозначного понимания сотрудникам.

КТУ работников определяются их руководителем (нач. отделов, зав. сектором) установленными периодами, согласовывается с директором отвечающим за подразделение, далее с руководителем финансово-экономического подразделения и утверждаются Заместителем руководителя.

В качестве базового КТУ принимается единица (1,0). Единица является средней (обычной) оценкой труда сотрудников. Базовый КТУ повышается или понижается в зависимости от индивидуального вклада работающих в коллективные результаты подразделения. Диапазон КТУ, как правило, устанавливается в промежутке от 0 до 2,0.

Расчет КТУ производится по следующей формуле, и его расчеты и результаты сводятся в таблицу, например №4.

$$K_{\text{общ}} = \sum Ki = \sum (Pi * ai)$$

где, $K_{\text{общ}}$ – итоговое значение КТ, сложенное по показателям КРІ для сотрудника;

Ki - рассматриваемый показатель КРІ;

Pi - весовой коэффициент (значимость показателя КРІ);

a_i – балльная оценка трудовой деятельности сотрудника;

Трудовая оценка деятельности сотрудника осуществляется по следующей балльной шкале:

a_i = от 0 до 0,5 - рассматриваемый показатель КРІ не удовлетворяет или плохо удовлетворяет основным требованиям к сотруднику (0% -30%);

a_i = от 0,6 до 1,5 - рассматриваемый показатель КРІ удовлетворяет или средне удовлетворяет основным требованиям к сотруднику (40 - 60%);

a_i = от 1,6 до 2 - рассматриваемый показатель КРІ удовлетворяет хорошо или отлично (70 -100%).

При этом весовые коэффициенты (P_i) определены в зависимости от основных требований рассматриваемых показателей КРІ к сотруднику подразделения. Критерием эффективности сотрудника служит суммарная оценка его КТУ в подразделении *Кобщ*.

Таблица №4 Расчет коэффициента трудового участия

№ КРІ	Наименование показателя КТУ (КРІ)	Вес показателя (P_i)	Значение показателя (a_i)	Оценка показателя (K_i)
1	Трудовая активность	0,15	1	0,45
2	Инициатива в освоении и применении прогрессивных приемов и методов труда и достигнутый в связи с этим высокий уровень выполнения норм, плановых заданий, других показателей работы подразделения и предприятия в целом	0,15	1	0,15
3	Систематическое выполнение работ по смежным профессиям	0,1	1,5	0,15
....	Профессиональное мастерство, выразившееся в достижении более высокой индивидуальной производительности труда при высоком качестве	0,1	1	0,1
....		0,25	0,4	0,1

n	Трудовая дисциплина и исполнительность. Отсутствие нарушений, прогулов и пр.	0,2	0,8	0,16
		$\sum P_i = 1$	$K_{общ} =$	0,76

КТУ значением 2,5 устанавливается за значимые для организации показатели деятельности сотрудника на основании обоснованной служебной записки на имя заместителя руководителя.

7. Порядок внедрения системы оплаты труда

Для внедрения системы оплаты труда и управления финансово-хозяйственной деятельностью организации и отдельных проектов в целом необходимо:

- Определить основные контрольные показатели эффективности проектов, подразделений и организации в целом;
- Классифицировать виды затрат, относимых на проект, выделить среди них прямые и косвенные;
- Разработать форму бюджета проекта и бюджета подразделения/организации;
- Разработать формы оформления документации по бюджетированию проекта, разработать Положения по распределению заработной платы в подразделениях и положения по определению стимулирующих выплат для тарифной системы оплаты труда;
- Описать в Положении порядок прогнозирования, планирования, учета и контроля исполнения бюджета проекта и бюджета подразделения/организации, зафиксировать ответственность должностных лиц организации за управление бюджетами;
- Разработать внутренние нормативные документы в организации по системе оплаты труда.

Приложение 1: Типовые формы расчета хозрасчетных показателей подразделений
Таблица №1 Основные хозрасчетные показатели подразделений ($i=1$ до n)

№	Наименование работ	Подразделение (отдел и пр.) №1	...	Подразделение (отдел и пр.) №n	Итого по хозрасч. подразделениям
1	Общий объем ПИР, $V_{\text{пир.общ}}$				
1.1	Общий объем планируемых к выполнению работ по договору, $V_{\text{общ}}$				
1.2	Объем переданный на субподряд, $V_{\text{вн. субп}}$				
1.3	Плановые налоговые отчисления, $НО_{\text{план}}$				
2	Хозрасчетный объем, $V_{\text{хр.общ.}}$				
2.1	Отложенные объемы $V_{\text{отч1}}$ и $V_{\text{отч2}}$				
2.2	Возврат ранее отложенных объемов $V_{\text{воз1}}$ и $V_{\text{воз2}}$				
3	Общие объемы ПИР за минусом $V_{\text{пир}}^{\text{р.план}}_{\text{общ}}$				
4	Общепроизводственные расходы, $R_{\text{общ.}}$				
5	Планируемый объем для выполнения подразделениями $V_{\text{пир}i}^{\text{р.план}}$				
6	Фактически выполненный объем $V_{\text{пир}i}^{\text{р.факт}}$				

7	Отклонения от планируемого объема работ, (стр6/стр5), %				
8	Расчетный фактический доход РД _i (стр.6 – стр.9-стр 10)				
9	Материальные затраты МЗ _i				
10	Плановые отчисления ПО _i ((стр.6-стр.9)*Нпо)				
11	Норматив плановых отчислений, Нпо				
12	Хозрасчетный доход для подразделения, ХРД _i				
13	Отчисления на административную службу, Отч _i				
14	Штраф за срыв сроков сдачи работ, Шпл _i				
15	Фонд для формирования отпускных выплат, (стр.8 – стр.13-стр.14)*котп				
16	Расчетный фонд заработной платы на выплату сотрудникам (для распределения внутри подразделений), РФЗП _i				

Заработная плата на руки, с учётом КТУ и без учета оценки качества проектирования и дисциплины:

$$ЗП_j = (КТУ_j * ТЗП_{хрj}) / \sum_{j=1}^n (КТУ_j * ТЗП_{хрj}) * РФФП_i$$

Заработная плата с учетом снижения приработка (штрафов) за оценку качества проектирования и дисциплинарных наказаний в п.2.2

Приложение 2: Снижения приработка при оценке качества проектирования и нарушения трудовой дисциплины
Таблица №1 Снижения приработка при оценке качества проектирования хозрасчетного отдела

№	Наименование упущений по качеству проектно-сметной документации	Снижение размера приработка по должностям, %					
		Начальник отдела или его заместитель	Главный специалист	ГИП, Менеджеры проектов	Автор раздела проекта\НИР	Зав сектором	Глав. спец.
1	Обнаруженные при проектировании недостатки в материалах инженерных изысканий и обследований технологии производства и существующих зданий и сооружений, не позволяющие принять обоснованные проектные решения	до 10	до 15	до 10	до 15	до 15	до 10
2	Возврат ГИПом проектно-сметной документации или материалов инженерных изысканий, при обнаружении ошибок и невыполнении требований задания, для их существенной доработки или корректировки	до 10	до 15	-	до 15	до 15	-

3	Замечания технического отдела, вызвавшие существенную доработку или корректировку проектно-сметной документации или материалов инженерных изысканий по причине:	-	-	-	-	-	-
3.1	- невыполнения требований задания на проектирование или технических условий;	до 15	до 20	до 20	до 20		
3.2	- невыполнения требований задания или положений программы инженерных изысканий;	до 15	до 20	до 20	-	до 20	-
3.3	- некомплектности или неполноты состава документации;	до 10	до 10	до 10	до 10	-	-
3.4	- отступления от обязательных требований нормативных документов;	до 10	до 20	до 20	до 20	до 20	-
3.5	- ошибок в объёмах работ и сметной документации;	-	до 15	до 10	до 15	-	-
3.6	- ошибок в материалах инженерных изысканий;	до 5	до 15	-	-	до 15	-
3.7	- несоблюдения требований документов СМК	до 5	до 10	до 10	до 10	до 10	-
4	Обоснованная рекламация заказчика, вызвавшая	до 20	до 30	до 30	до 30	-	до 20

	значительную доработку проектно-сметной документации или необходимость дополнительных согласований						
5	Принятые институтом существенные замечания экспертных и надзорных органов, вызвавшие доработку и корректировку документации или выполнение дополнительных инженерных изысканий	до 50	до 50	до 50	до 50	до 50	до 50

Таблица №2 Снижения приработка при нарушении производственной дисциплины хозрасчетного отдела

№	Наименование нарушений производственной дисциплины	Снижение размера приработка по должностям, %			
		Начальники отделов и заместители	Главные спецы, зав сектором, авторы раздела и пр.	ГИПы, Менеджеры проектов	Примечание
1	Невыполнение финансового плана за квартал	до 20			При наличии достаточной загрузки подразделения
2	Нарушение внутреннего срока выпуска позиции, установленного планом графиком	до 10	до 10	до 10	

3	Нарушение договорного срока выпуска позиции, установленного планом графиком	до 25	до 20	до 25	
4.1	Неподписание актов сдачи-приёмки проектной продукции по авторским объектам свыше 1 месяца после установленного договором срока	до 10	-	до 15	
4.2	- свыше 3-х месяцев после установленного договором срока	до 15		до 25	
5	Задержка сдачи оперативной отчетности сверх установленных сроков	до 10	-	-	
6	Несвоевременное и некачественное выполнение или невыполнение своих должностных обязанностей, установленных должностными инструкциями или другими внутренними нормативными документами	до 25	до 25	до 25	