

Мотивация и оплата труда

Объект А5 Трудовые ресурсы. Премирование, оплата труда, мотивация сотрудников. Премия считается от продаж (А7) и финрезультата (А10), применяется к сотруднику.

- [Положение о проектной премии в управлении продаж \(Баранов А.Н.\)](#)

Положение о проектной премии в управлении продаж (Баранов А.Н.)

“ **Контролируемый документ.** Положение о назначении и расчёте проектной премии в управлении продаж ООО «АйТек». Утверждено 22.12.2025 (редакция от 19.12.2025). Приложение к Положению о премировании. Согласовали: ген. директор **Виноградов К.П.**, зам. ген. директора **Баранов А.Н.**, гл. бухгалтер **Третьякова Т.В.** △ В источнике две даты ввода: «вводится в действие с 01.07.2025» (шапка) и «вступает в силу с 01.01.2026» (§5.3); часовые ставки Сп — для проектов в статусе «Реализация» с 01.01.2026. Оставлено как в оригинале. Связь с каноном: Ку по этапам (Прил. 1) = ряд этапов §11 регламента «Правила заполнения CRM»; статусы «в работе» (Прил. 2) = подмножество §8; Кк = база метрики качества (LEV-89).

1. Общие положения

Единая система материального стимулирования сотрудников Управления продаж, увязанная с финрезультатами и этапами работы над проектами. Две независимые премии:

- **Ежеквартальная проектная** — за успешное завершение, отгрузку и оплату конкретных проектов.
- **Годовая** — по итогам года за достижение компанией и сотрудником фиксированных финансовых целей.

Ключевое условие: проектная премия начисляется только в квартале, в котором по проекту произведена **полная отгрузка** и получена **100% оплата**.

Премируемые должности: зам. ген. директора по развитию; менеджер по работе с ключевыми клиентами; менеджер по проектным продажам (управление продаж, отдел по работе с клиентами; не распространяется на отдел продаж 1, кроме распределения годовой премии); ведущий менеджер по проектным продажам; менеджер по работе с клиентами;

ведущий менеджер по работе с клиентами; руководитель Отдела продаж 1 (только годовая премия).

2. Расчёт ежеквартальной проектной премии

2.1. Общая формула

$$П = [\sum (Пр \times Ку) - КРр)] \times Кк$$

- **П** — итоговая премия за квартал до НДФЛ.
- **Σ** — по всем проектам сотрудника, условия по которым выполнены в квартале (полная отгрузка + оплата).
- **Пр** — расчётная прибыль по проекту.
- **Ку** — коэффициент участия сотрудника в проекте.
- **КРр** — расходы на коммерческие расчёты в квартале.
- **Кк** — итоговый коэффициент качества данных в CRM за квартал.

2.2. Прибыль по проекту (Пр)

$$Пр = В - ПерЗ - ПостЗ - Трасх$$

- **В** — выручка по договору с НДС.
- **ПерЗ** — переменные затраты (материалы, комплектующие, субподряд).
- **ПостЗ = Тфп × Сп**, где Тфп — фактическое время производства (нормо-часы, учёт в произв. программах на базе 1С); Сп — себестоимость часа.
- **Трасх** — транспортные расходы на доставку.

Часовые ставки Сп (руб. с НДС), для проектов в статусе «Реализация» с 01.01.2026:

Подразделение	Сп, руб. с НДС
Производство	3 250
АСУ	3 660
Сервисный отдел	4 170
Субподряд типовых шкафов (ЩК, ЩМ, УЭРМ, УЭРВ и т.п.)	1 500

2.3. Расходы на коммерческие расчёты (KPr)

$$KPr = T_{\text{фи}} \times C_{\text{и}}$$

- **T_{фи}** — фактическое время инженера отдела перспективных расчётов на КП/расчёты/спецификации (учёт в Jira / Битрикс24).
- **C_и** — себестоимость часа инженера = **2 000 руб. с НДС**.

Грубые ошибки инженера, потребовавшие полного/значительного пересчёта, **не включаются** в KPr — при условии: (1) замечания зафиксированы в CRM (карточка проекта); (2) есть положительное решение комиссии о грубой ошибке.

Если один инженерный расчёт используется несколькими менеджерами в тендерах по тому же объекту для разных клиентов — KPr распределяется поровну (2 → по 50%, 3 → по 33,3% и т.д.).

2.4. Коэффициент участия (K_y)

- Максимум по одному проекту — **0,128**.
- Распределение по этапам — рекомендуемое (Приложение 1); руководство может менять по согласованию или односторонне.
- Право на долю K_y имеет сотрудник, выполнивший **прескрипцию** (первичный анализ, формирование требований, проектное решение); размер доли определяет руководитель, фиксируется служебной запиской.
- **Привлёкший нового клиента** (первая сделка) получает фиксированную долю K_y блока «Поиск», закреплённую за ним в каждой последующей сделке с этим клиентом.

2.5. Коэффициент качества данных CRM (K_к)

Рассчитывается за квартал по каждому сотруднику.

$$\text{Показатель} = 1 - (K_{\text{бп}} + K_{\text{бк}} + K_{\text{пп}} + K_{\text{пк}}) / (K_{\text{бо}} + K_{\text{по}})$$

- **K_{бп}** — проекты в работе без заполненной карточки действий.
- **K_{пп}** — проекты в работе с просроченным (> 3 раб. дня) заполнением карточки.
- **K_{бк}** — клиенты без проектов и без карточки действий.
- **K_{пк}** — клиенты без проектов с просроченным заполнением карточки.

- **Кбо** — всего проектов в работе.
- **Кпо** — всего клиентов, требующих карточки действий.

Шкала Кк:

Показатель	Кк
< 0,5	0,8
$0,5 \leq \dots < 0,8$	0,9
$0,8 \leq \dots < 0,95$	1,0
$0,95 \leq \dots < 1,0$	1,05
= 1,0	1,1

- Карточка просрочена, если плановая дата действия прошла более чем на 3 раб. дня.
- Требуют карточки — все закреплённые за менеджером клиенты, кроме статусов «нулевой потенциал» и «потерянный».
- Карточка не нужна, если за клиентом есть хотя бы один проект в статусе «в работе» (Прил. 2).
- Сроки создания карточки: (а) в течение 5 раб. дней с создания нового клиента; (б) в течение 10 раб. дней, если все проекты клиента в статусе «Закрытие сделки».
- На время оплачиваемого отпуска расчёт Кк приостанавливается; записи за отпуск внести в течение 10 раб. дней после выхода, иначе Кк считается с учётом просрочек.

2.6. Незапланированные расходы

Из Пер3 может быть исключено до **50%** суммы незапланированных расходов при существенных ошибках в себестоимости материалов или затратах на брак. Существенные — превышение плана более чем на **7%**. Решение принимает комиссия по представлению руководителя проекта.

3. Квартальный порог начисления

Премия по §2 начисляется в квартале n, если **Показатель 1** $\geq$ **Показатель 2**.

- **П1 = Σ МПnП + Σ МПnН** — маржинальная прибыль от привлечённых + новых клиентов.
 - **Новый клиент** — совершивший вторую покупку.
 - **Привлечённый клиент** — совершивший третью и последующие покупки.

- **МП** — выручка по проекту минус переменные затраты (Пер3).
- **П2 = МПnMin = 12 × n** млн руб. с НДС: 1 кв. — 12, 2 кв. — 24, 3 кв. — 36, 4 кв. — 48.

Перенос: по итогам года $P1 > P2 \rightarrow$ превышение прибавляется к П1 первого квартала следующего года; $P1 < P2 \rightarrow$ дефицит вычитается. Для новых сотрудников план вводится с коэффициентом по кварталу трудоустройства (Прил. 4). При нескольких сотрудниках на проекте МП распределяется пропорционально долям K_u .

4. Годовая премия

Выплачивается при **одновременном** выполнении:

- **Общекорпоративное:** МП компании за год $\geq 1\,100\,000\,000$ руб. без НДС.
- **Индивидуальное:** выполнен индивидуальный годовой план по МП (Прил. 3). Не выполнен — премия не выплачивается.

Распределение: доля **Красп** сотрудника = его фактическая МП / общая фактическая МП группы (п. 1.3). Итог: **Пг = Красп × 25 000 000 руб.** (фонд). Право на долю — только у лиц из п. 1.3, выполнивших индивидуальные планы.

5. Заключительные положения

- База расчёта (состав проектов, финмодель, распределение K_u) фиксируется на дату формирования расчёта, не пересматривается после начисления (кроме доказанных арифметических ошибок).
- Инициатор — непосредственный руководитель или зам. ген. директора (представление ген. директору с расчётом); основание выплаты — приказ ген. директора; сроки — как для зарплаты за месяц после расчётного квартала (года).
- Положение вступает в силу с 01.01.2026 и действует до новой редакции.

Приложение 1. Распределение K_u по этапам продаж

№	Термин в премии	Этап	Доля в K_u , %	Условие начисления
1	Поиск	Поиск контакта	8	Фиксация в CRM компании

№	Термин в премии	Этап	Доля в Ку, %	Условие начисления
2		Установление контакта	12	Результат переговоров (напоминания)
3		Квалификация клиента	8	Заполнение анкеты клиента
4		Выявление потребности	12	Фиксация потребности (напоминания)
5	Продвижение	Получение запроса	10	Статус «Регистрация проекта»
6		Обработка техотчёта	5	Статус «Расчёт выполнен»
7		Формирование КП	5	Статус «Отправлено КП»
8		Переговоры и возражения	15	Статус «Отправлено КП»
9		Заключение договора	5	Статус «Реализация»
10	Контроль исполнения	Управление проектом	15	Статус «Закрит»
11		Заккрытие сделки	5	Отгрузка, оплата, статус «Заккрытие сделки»

Приложение 2. Статусы проектов категории «в работе»

Тип тендера	Статус	В работе
Прескрипция	Регистрация проекта	Да
	Работа по стадии «П»	Да
	Работа по стадии «Р»	Да
	Работа выполнена	Да
	Выход из проекта	Нет
Внешний тендер	Регистрация проекта	Да

Тип тендера	Статус	В работе
	Заявка на расчёт	Да
	Отправлено КП	Да
	Приостановлено	Да
	Покупатель вышел из тендера	Нет
	Отказ от участия	Нет
Внутренний тендер	Регистрация проекта	Да
	Заявка на расчёт	Да
	Расчёт выполнен	Да
	Отправлено КП	Да
	Согласование договора	Да
	Реализация	Нет
	Закрытие сделки	Нет
	Приостановлено	Да
	Отказ покупателя	Нет

Приложение 3. Индивидуальные годовые планы по МП (тыс. руб. без НДС)

Отдел / Сотрудник	План МП
Отдел продаж 1	200 000
Отдел по работе с клиентами	170 000
Горбунов Г.Б.	100 000
Авдеев С.Ю.	110 000
Гайсин А.Р.	85 000
Пересунько П.В.	115 000
Виноградов К.П.	320 000

Приложение 4. График ввода в годовой план для новых сотрудников (% от полного плана)

Квартал работы	Отдел по работе с клиентами	Отдел продаж 1
1-й	0%	0%
2-й	0%	0%
3-й	20%	50%
4-й	30%	70%
5-й	50%	100%
6-й	70%	100%
7-й	100%	100%

Приложение 5. Источники данных для расчёта

Значение	Источник в CRM
Коэффициенты качества данных	Кабинет менеджера / Аналитика отдела продаж
Фактическое время производства	Кабинет менеджера / заказы
Фактическое время АСУ	Кабинет менеджера / заказы
Фактическое время сервисного отдела	Кабинет менеджера / заказы
Фактическое время инженера перспективных расчётов	Кабинет менеджера / Аналитика отдела продаж
Маржинальная прибыль	Текущие результаты
Переменные затраты	Кабинет менеджера / заказы
Трансфертные расходы	Кабинет менеджера / заказы