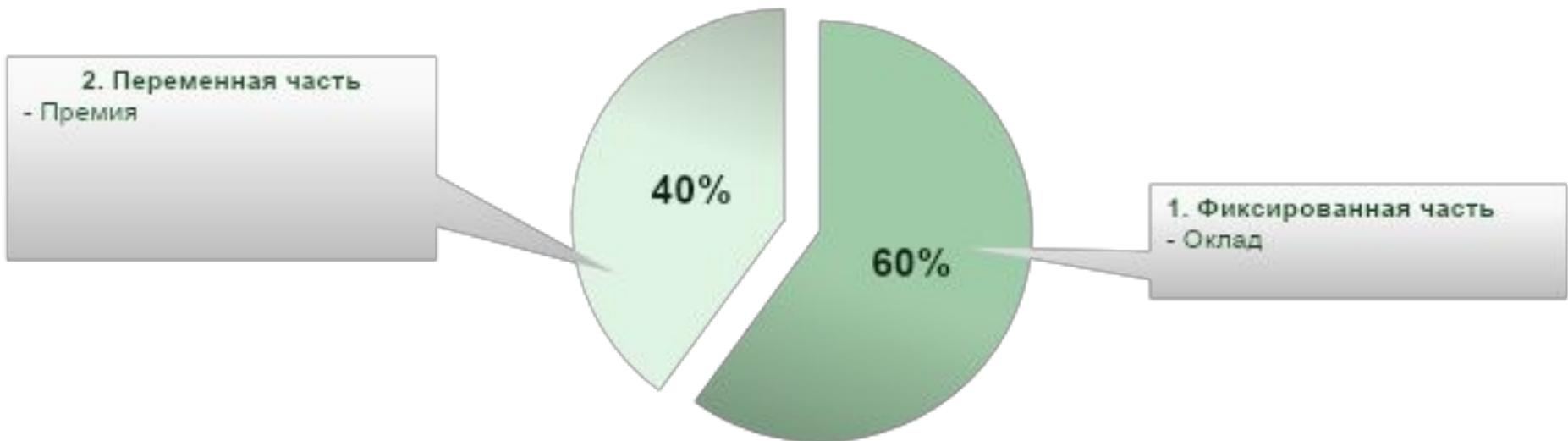




# **Схема мотивации персонала 2022**

## СХЕМА РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Заработная плата складывается из фиксированной и переменной части, их соотношение может составлять 50%/50% или 60%/40%



## ВОЗМОЖНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИАЛЬНОЙ ЧАСТИ

- ✓ премия по факту выполнения плана по товарообороту Диагностического Центра;
- ✓ премия по факту выполнения плана по показателю «качество обслуживания» Диагностического Центра;
- ✓ премия в виде фиксированных индивидуальных вознаграждений за реализацию услуг конкретных наименований, установленных в отчетный период;
- ✓ премия за замену отсутствующего сотрудника в свой выходной день;
- ✓ премия за грейд;
- ✓ премия за клиентопоток в зависимости от категории ДЦ;
- ✓ премия за наставничество.

№	Критерии оценки	Ключевой показатель эффективности	Методика расчета	Результат	Сотрудник
1	Выполнение плана по товарообороту	Процент выполнения планового показателя по общему товарообороту ДЦ	Фактический оборот/ плановый оборот (согласно утвержденному плану)*100%. Округление до десятых.	От 80 до 100%, свыше 125%	Администратор-кассир
2	Выполнение плана по показателю «качество обслуживания»	Процент выполнения личного планового показателя по качеству обслуживания	Показатель 4,8 – 80% выполнения плана Показатель 5,0 – 100% выполнения плана Промежуточные значения между 4,8 и 5.0 – соответствующий показатель в процентном соотношении. Округление до десятых.	От 80 до 100%	Администратор-кассир; <b>медицинская сестра;</b> <b>медицинский брат</b>
3	Реализация услуг конкретных наименований, установленных в отчетном периоде	Количество реализованных услуг установленных наименований в отчетном периоде	Кол-во продаж*сумма вознаграждения	Неограничен	Администратор-кассир
4	Замена отсутствующего администратора-кассира; медицинской сестры; медицинского брата в свой выходной день	Выход на работу в ДЦ Общества в свой выходной день	Кол-во часов на замене*(на сумму базовой ставки + надбавка за замену в зависимости от категории ДЦ) Таблица - 4	От 0,5 часов замены/отчетный период	Администратор-кассир; медицинская сестра; медицинский брат
5	<b>Грейд</b>	<b>Категории значимости для Общества</b>	<b>Таблица - 2,3</b>	<b>Фиксированная доплата установленная на 6 месяцев</b>	<b>Администратор-кассир;</b> <b>медицинская сестра;</b> <b>медицинский брат</b>
6	<b>Клиентопоток в зависимости от категории ДЦ</b>	<b>Нагрузка, в зависимости от проходимости ДЦ</b>	<b>Таблица - 4</b>	<b>Фиксированная доплата установленная на 1 месяц</b>	<b>Администратор-кассир;</b> <b>медицинская сестра;</b> <b>медицинский брат</b>
7	Наставничество	Обученный кандидат, сдавший экзамен	Количество кандидатов*фиксированную выплату	Фиксированная выплата за каждого обученного кандидата сдавшего экзамен	Администратор-кассир; медицинская сестра; медицинский брат

Критерии оценки **не**  
связаны

## 1. Выполнение плана (оборот марки по кассе)

- Выполнил план по выручке на 125% и больше → получаешь премию пропорционально % выполнения плана (**но не более 150% от целевого значения премиальной части**)
- Выполнил план по выручке от 100% до 125% → получаешь премию 100%
- Выполнил план по выручке от 80% до 100% → получаешь премию пропорционально % выполнения плана
- Выполнил план по выручке меньше, чем на 80% → не получаешь премию.

Выполнение плана по выручке в рублях	Премия за показатель
$\geq 125\%$	пропорционально % выполнения плана по выручке ( <b>но не более 150% от целевого значения премиальной части</b> )
$100\% \leq X < 125\%$	100%
$\geq 80\%$	пропорционально % выполнения плана по выручке
$< 80\%$	0%

\*В случае, если количество смен сотрудника в отчетном месяце в конкретном ДЦ меньше целевого, премия выплачивается пропорционально отработанному времени

\*\* В случае, если количество смен сотрудника в отчетном месяце меньше минимального значения, премия не выплачивается

## 2. Показатель качество обслуживания (КО)

- Показатель 4,8 – 80% выполнения плана
- Показатель 5,0 – 100% выполнения плана
- Промежуточные значения между 4,8 и 5,0 – соответствующий показатель в % соотношении
- Выполнил план по выручке от 100% до 125% → получаешь премию 100%

Выполнение плана по КО	Премия за показатель
4,8	80% выполнения плана
5,0	100% выполнения плана
Промежуточные значения между 4,8 и 5,0	соответствующий показатель в процентном соотношении
< 4,8	0 %

Выплата при отсутствии обоснованных жалоб от клиентов и существенных замечаний, выговоров от руководства, результатов проверок.

## 2. ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ (КО)

- Ежедневно операторы колл-центра звонят клиентам, которые посетили центры вчера. По каждому центру случайным образом выбирается 3 клиента.

Оператор задает три вопроса:

- Оцените, насколько вам понравилась работа администратора
- Оцените, насколько вам понравилась работа м/с
- Порекомендуете ли вы нас друзьям и знакомым?
- На основании оценок клиентов выводится средний балл.
- По этому баллу начисляется **премия администраторам и м/с** за показатель «качество обслуживания»

**Если средний балл на центр ниже 4,8 – премия сотрудникам за выполнение показателя качество обслуживания - не выплачивается).**

**Премия за выполнение плана продаж/количества клиентов и качество обслуживания друг от друга не зависят.**

**ВАЖНО:** методика: опрос клиентов, претензии и обращения в КЦ, РКГО, на сайты

## 2. Показатель качество обслуживания (КО). Материальные потери. Обоснованные претензии.

Размер удержания и сроки:

- Сумма выплаты клиенту подлежит удержанию с премиальной части работника.
- Текущее депремирование сотрудников осуществляется по итогам работы за отчетный период при наличии обоснованных претензий и может составлять до 100% премиальной части сотрудника.
- Продолжительность ежемесячного удержания по одной обоснованной претензии не может превышать 3 месяца.

### 3. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ (БОНУСЫ, ИВ)

- ✓Список ТОП меняется с определенной периодичностью. В него включаются комплексы: интересные с точки зрения перспективы (новые исследования); комплексы, которые клиент может сдать сейчас без особой подготовки; комплексы для расширения запроса клиента (допредложение);
- ✓Список ТОП может состоять из, к примеру, из 5-7 ТОП комплексов за каждый из которых предлагается конкретное вознаграждение в рублях;
- ✓Сумма продажи ТОП - комплексов входит в общий оборот центра по кассе;
- ✓Увеличение заработка администратора, за счет продажи комплексов из списка ТОП

Пример: ТОП- комплексов

Комплекс	Вознаграждение, руб.
X	125руб.
Y	240руб.
Z	110руб.
W	95руб.

\* Бонусы не зависят от количества смен и выполнения других показателей КПЭ

## 4. Замены

- Индивидуальное вознаграждение за выход на замену в свой выходной день.
- Сумма премии рассчитывается исходя из количества отработанных на замене часов с учетом почасовой ставки и индивидуальной надбавки за замену, установленной в регионе и категории ДЦ в отчетном периоде.
- Почасовая ставка и индивидуальная надбавка зависит от занимаемой должности.

## 5. Грейд

К грейдированию допускаются сотрудники ДЦ, удовлетворяющие установленным критериям:

Администратор-кассир	Медицинская сестра;
<ul style="list-style-type: none"><li>• пройдены все навыки программы, обязательные к посещению за установленный период (при наличии утвержденных программ и согласованного графика обучения для должностей);</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• отработал не менее 50% периода, за который осуществляется грейдирование;</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• прошел плановое тестирование и принял участие в плановом ассессменте (при наличии согласованного графика для должностей).</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• выполнение плана по товарообороту</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• нет</li></ul>

Премирование за грейд, не зависит от выполнения ключевых показателей эффективности.

## 5. Грейд

Критерии присвоения грейда администраторам-кассирам:

Метод	Вес	Целевые показатели по грейдам				
		1 грейд	2 грейд	3 грейд	4 грейд	5 грейд
Дистанционный тест	15%	до 89 б.	90 - 94 б.	95 - 97 б.	98 - 99 б.	100 б.
Ассесмент	25%	до 2,99 б.	3,0 - 3,49 б.	3,5 - 3,99 б.	4,0 - 4,49 б.	5,4 - 5,0 б.
Выполнение плана продаж	30%	до 84%	58% - 91%	92% - 94%	95% - 98%	99% - 100%
Показатель КО	30%	до 4,89	4,90 - 4,92	4,93 - 4,95	4,96 - 4,98	4,99 - 5,0
Выход на замены *		не учитывается	Учитываются замены при спорном балле	Не отказывался от замен без объективных причин	Не отказывался от замен без объективных причин	Не отказывался от замен без объективных причин
Средний грейд	-	до 1,69	1,7 - 2,69	2,7 - 3,69	3,7 - 4,69	4,7 - 5,0
Надбавка за грейд	-	0	3000	5000	7000	9000

## 5. Грейд

Критерии присвоения грейда медицинским сестрам:

Метод	Вес	Целевые показатели по грейдам				
		1 грейд	2 грейд	3 грейд	4 грейд	5 грейд
Дистанционный тест	40%	до 89 б.	90 - 94 б.	95 - 97 б.	98 - 99 б.	100 б.
Показатель КО	40%	до 4,89	4,90 - 4,92	4,93 - 4,95	4,96 - 4,98	4,99 - 5,0
Выход на замены	20%	Не учитываются	Не менее 1 замены за период	Не менее 2 замен за период	Не менее 3 замен за период	Не менее 3 замен за период
Занятость		Не учитывается	отработал не менее 50% периода, за который осуществляется грейдирование	отработал не менее 50% периода, за который осуществляется грейдирование	отработал не менее 50% периода, за который осуществляется грейдирование	отработал не менее 50% периода, за который осуществляется грейдирование
Стаж работы в Компании (если меньше требуемого, грейд понижается на 1 единицу)		До 12 месяцев включительно	13 - 36 месяцев	37 - 60 месяцев	61 - 84 месяца	85 и более месяцев
Средний грейд		до 1,69 (включительно)	1,7 - 2,69	2,7 - 3,69	3,7 - 4,69	4,7 - 5,0
Надбавка за грейд		0	2000	4000	6000	8000
Оплата сертификата за счет Компании		нет	нет	нет	да	да

## 6. Клиентопоток в зависимости от категории ДЦ

- Категории ДЦ зависят от количества оформленных заказов в отчетный период.
- Категория учитывает только количество заказов и не связана со ставкой премии за план и качество обслуживания.

категория	кол-во заказов от:	1 половина	2 половина
<b>A</b>	2 000	968	1 032
<b>B</b>	1 500	726	7746
<b>C</b>	1 000	484	516
<b>D</b>	500	242	258

## 6. Клиентопоток в зависимости от категории ДЦ

Ставка за категорию					
Регион	Должность	Категория А	Категория В	Категория С	Категория D
<b>МСК</b>	<b>Администратор</b>	<b>80,00</b>	<b>67,00</b>	<b>66,00</b>	<b>64,00</b>
<b>МСК</b>	<b>Мед.сестра</b>	<b>140,00</b>	<b>118,00</b>	<b>115,00</b>	<b>112,00</b>

## 7. НАСТАВНИЧЕСТВО

- Премирование администратора-кассира; медицинской сестры; медицинского брата ДЦ за наставничество, не зависит от выполнения ключевых показателей эффективности.
- Фиксированная выплата за каждого обученного кандидата сдавшего экзамен.

## ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ НАЧИСЛЕНИЯ ПРЕМИИ

- Выполнение СОП, ДИ, рабочих инструкций, положений.
- Выполнение требований по охране труда и технике безопасности.
- Своевременное, добросовестное, качественное выполнение трудовых обязанностей.
- Отсутствие ошибок в работе, отсутствие обоснованных претензий на работу.
- Качественное и оперативное выполнение важных заданий, поручений.
- Отсутствие нарушений трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка иных локальных нормативных актов.
- Прохождении непрерывного медицинского обучения (НМО) медицинскими сестрами и медицинскими братьями по этапам сертификатов / свидетельств об аккредитации

## ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ НЕНАЧИСЛЕНИЯ ИЛИ УМЕНЬШЕНИЯ РАЗМЕРА ПРЕМИИ

- систематические грубые нарушения ДИ, предусмотренных ТД, СОП, должностными и/или рабочими инструкциями;
- невыполнение приказов, указаний и поручений руководства Общества;
- не обеспечение сохранности имущества и товарно-материальных ценностей Общества;
- грубое нарушение трудовой и производственной дисциплины, установленных трудовым законодательством, в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания и увольнения (согласно статьи 81 ТК РФ: прогул, появление работника на работе в состоянии алкогольного, наркотического, или иного токсического опьянения, разглашение коммерческой тайны, совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества и др.);
- нарушение пунктов Соглашения о неразглашении персональных данных работников;
- нахождение работника в течение всего месяца в ежегодном основном оплачиваемом отпуске, в отпуске без сохранения заработной платы, в декретном отпуске, отпуске по уходу за ребенком, в учебном отпуске, на больничном;
- если сотрудник отработал количество смен, меньше минимально допустимого значения (десять смен в месяц, пять смен в первую или вторую половину месяца);

Мотивация единая по всем городам, где есть наши фирменные ДЦ.

## Администратор

## Медицинская сестра

Позиции	Было	Стало
<b>Ставка</b>	ЧТС	ЧТС без изменений
<b>Доп. ставка</b>	Индивидуальн о для города	Ставка за категорию ДЦ. ДЦ разбиты на категории по кол-ву заказов. Категории пересматриваем по итогу месяца.
<b>ПЛАН 100%</b>	Индивидуальн о для города (6000-8400 р.)	9000 р.
<b>КО 100%</b>	Индивидуальн о для города (5000-7000 р.)	10000 р.

Позиции	Было	Стало
<b>Ставка</b>	ЧТС	ЧТС без изменений ( не переподписываем трудовой договор)
<b>Доп.ставка</b>	Индивидуальн о для города и сотрудников	Ставка за категорию ДЦ. ДЦ разбиты на категории по кол-ву заказов. Категории пересматриваем по итогу месяца.
<b>Фикс за заказ</b>	25-50 р.	нет
<b>КО 100%</b>	нет	10 000 р.

## НОВАЯ СХЕМА ЗАРАБОТКА АДМИНИСТРАТОРОВ

### Доп.условия:

- с 01.10 уходим от ковидных выплат м/с
  - с 01.10 из ИВ админам убираем COVID
  - размер заменых ставок на согласовании
  - замены фирменных ДЦ выплачиваются на карту и вносятся в таблицу.
  - введена система грейдириования во всех ДЦ.
- В грейдах м/с и администратора учтены выходы на замены.

