



**Реализация системы
премирования
на основании
ключевых показателей
эффективности**

Автоматизация системы премирования на основании КПЭ

В 2010 году был реализован и внедрен механизм формирования и распределения переменной части Зарботной платы по КПЭ на предприятии Заказчика.

Заказчик - предприятие разветвленной структуры в нефтегазовой отрасли. Головной офис – г. Москва, 7 филиалов от Самары до Красноярска.

Основные показатели:

- ▣ Численность сотрудников составляет 4,5 тыс. чел.
 - ▣ Перечень КПЭ - 500
 - ▣ Должности штатного расписания – 210.
- ▣ На одну должность приходится от 2 до 5 показателей



Автоматизация системы премирования на основании КПЭ

Требования к проекту:

Автоматизация расчета переменной части зарплаты по КПЭ по всем сотрудникам предприятия, при этом:

- фактические показатели формируются вне программы и загружаются из структурированных файлов формата Excel;
- расчет переменной части по нескольким показателям с учетом удельного веса показателя в общей схеме оплаты;
- расчет с учетом отсекающих показателей;
- возможность изменения переменной части заработной платы от планового размера для некоторых видов работ;
- управление резервами переменной части по каждому сотруднику
- формирование отчетности по показателям в разрезах:
 - сотрудник;
 - должность;
 - подразделение;
 - вид деятельности;
 - и т.д.





На первоначальном этапе внедрения КПЭ были классифицированы и разделены по группам. По мере необходимости, в перечень вносятся изменения группой методологии Предприятия.

Справочник Ключевые показатели эффективности

Действия

Код	Наименование	Ед.изм. КПЭ
1000...	НАТУРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	
1000...	ПОКАЗАТЕЛИ ДОХОДА	
1000...	ПОКАЗАТЕЛИ ЗАТРАТ	
1000...	ПОКАЗАТЕЛИ ПРИБЫЛИ	
1000...	НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ	
1000...	НЕПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ	
1000...	НЗП	
1000...	РАБОЧИЙ КАПИТАЛ	
1000...	ПЕРСОНАЛ	
1000...	ПРОЧЕЕ	

Код	Наименование	Ед.изм. КПЭ	Периодичность КПЭ
100000002	ПОКАЗАТЕЛИ ЗАТРАТ		
000000033	Непревышение плановых затрат Компании по невостребованному имуществу	тыс.руб	с начала года
000000034	Непревышение плановых затрат Компании на персонал	тыс.руб.	с начала года
000000035	Непревышение плановых затрат филиала на персонал	тыс.руб.	с начала года
000000036	Непревышение плановых административно-хозяйственных затрат филиала	тыс.руб	с начала года
000000037	Непревышение плановых административно-хозяйственных затрат	тыс.руб	с начала года
000000038	Непревышение плановых затрат на геологическое сопровождение филиала	тыс.руб	с начала года
000000039	Непревышение плановых затрат на охрану труда, промышленную безопасность и экологию	тыс.руб	с начала года
000000040	Непревышение плановых затрат на технологическое обеспечение	тыс.руб	с начала года



Для начисления переменной части сотрудникам организации, вводится информация, которая отвечает за удельные веса по показателям в разрезе должностей и структурных подразделений.

Соответствия КПЭ

Действия ?

Дата актуальности: 01.04.2013 Организация: Наша организация

Ввести,изменить % Резервирование Копирование КПЭ

Должность	Процент	Подразделение	Организации
Ведущий специалист	100	Отдел кадров	
Начальник отдела	100	Отдел кадров	
Начальник отдела	100	Отдел кадров	
Специалист	100	Отдел кадров	
Старший специалист	100	Отдел кадров	

Ввести,изменить %

Код	КПЭ	Единиц...	Периодичность	Процент
000000093	Выполнение плана операционной рентабельности филиа...	%	с начала года	20
000000346	Непревышение плановых затрат по сервису управления ...	тыс.руб.	с начала года	40
000000533	Выполнение плана по выручке на одного работника	тыс.руб.	с начала года	40

Изменение КПЭ Печать ОК Записать Закреть



В расчете используется информация учета по отсекающим показателям.
 При наличии отсекающих показателей переменная часть зарплаты сотруднику не насчитывается.

Справочник Отсекающие показатели

Действия

Код	Наименование
000000001	Прогул
000000002	Провоз и употребление алкогольных (в том числе пиво), наркотических, токсических и психотропных веществ

N	Сотрудник	Отсекающий показатель	Количест...
1	Поваров Павел Николаевич	Провоз и употребление алкогольных (в том ч...	1
2	Юсин Владимир Петрович	Провоз и употребление алкогольных (в том ч...	1

Для изменения переменной части сотрудника по приказу, либо согласно положению об оплате труда организации вводится документ «Изменение переменной части».

Очистить

N	Процент уменьшения	Сотрудник	Табель учета рабочего времени	Дата с
	Процент увеличения			Дата по
1	20,0000	Иванов Александр Иванович		
2	10,0000		Табель учета рабочего времени 000000003 от 18.02.2013 17:01:54	01.02.2013 27.02.2013



Документ «Расчет переменной части зарплаты сотрудников» позволяет начислять переменную часть с учетом выполнения работ по КПЭ.

Переменная часть зарплаты сотрудника рассчитывается исходя из:

- постоянной части зарплаты сотрудника;
- процента суммарного дохода сотрудника,
- выполнения КПЭ;
- удельных весов КПЭ;
- отсекающих показателей;
- процентов по изменению переменной части;
- КТУ.

Расчет переменной части зарплаты сотрудников: Расчет переменной части зарплаты сотрудников. Проведен *

Действия

Номер: 26 от: 01.04.2013 15:59: Период регистрации: 02.2013 Период действия: 02.2013

Организация: Наша организация

Табеля Показатели Сотрудники Резерв Не начисленная переменная часть по КПЭ ФизЛица

Заполнить Очистить Рассчитать Заполнить 100% выполнение Рассчитать без перераспределения сумм по КТУ

N	Сотрудник	Грейд оп...	От...	%учета работы по КПЭ	% умень...	Дни	Сумма ПЧ (...)	%перем.части	КТУ	%пер.части итого	% перевып...	Дата с
	Подразделение	Кэффи...	по...	работы по КПЭ	% увеличе...	Часы	Сумма ПЧ(компенс...	Перем.часть		Пер.часть в зарп...	Перем.часть за ...	Дата по
	Должность	расчета						Компенс.п...		Компенс.в зарпл...		
1	Глушкова Наталья ...	E08	✓			7	6 528,74		1,00			01.02.2013
	Юридический отдел	1,667				55,00						28.02.2013
	Ведущий специалист											
2	Иванова Ольга Ана...	E06		40,0000		20	14 300,00	26,68	1,00	26,68		01.02.2013
	Юридический отдел	1,667				159...		3 815,24		3 815,24		28.02.2013
	Специалист											



Проценты выполнения КПЭ, а также часть расчетных данных, выводятся информативно в расчетом листке сотрудника.

Расчетный листок за Февраль-2013								
0000004582 Иванова Ольга Анатольевна								
Подразделение: Юридический отдел, Должность: Специалист								
Грейд оплаты: E06			Тариф: 14 300		Норма: 20д. 159ч.		Факт: 20д. 159ч.	
Код	Показатель премирования	Вес КПЭ (%)	План. ПЧ (%)	Выпол. показателя (%)	Сни жПЧ (%)	Увел ПЧ (%)	ПЧ к выпл(%) без КТУ	ПЧ к выпл(%) с КТУ
213	Выполнение плана работ филиала	40	26,68	67,393				
352	Не превышение норматива списа	40	26,68	100,000			26,680	
93	Выполнение плана операционной	20	13,34	11,077				
	Итого: КТУ - 1	100	66,7				26,680	26,68%

Более подробные выкладки можно получить в отчете «Расчет процента переменной части по сотрудникам». Отчет используется для анализа полученного процента по переменной части сотрудника в разрезе КПЭ.



Расчет процента переменной части по сотрудникам
на 1 февраля 2013 г.

№ п/п	Сотрудник	Подразделение	Должность	Процент Резерва	Грейд оплаты	макс. % переменной части	Макс.% не выполнения плана	% уменьш. перем. части	% увелич. перем. части
1	Глушкова Наталья Геннадьевна	Юридический отдел	Ведущий специалист		E08	66,7	30		
2	Иванова Ольга Анатольевна	Юридический отдел	Специалист		E06	66,7	30		
3	Кузьмин Сергей Алексеевич	Юридический отдел	Начальник отдела		E12	66,7	30	10	

код КПЭ	КПЭ	Ед.изм.	Период	Вес КПЭ	% выпол. КПЭ	Уд.вес от макс. %	предельно допуст. % невып. по КПЭ	% по КПЭ с учетом выполн.	% резерва по КПЭ	% по КПЭ итоговый	% к начислению
000000093	Выполнение плана операционной рентабельности филиала	%	с начала года	20	11,0769	13,34	74				26,68
000000213	Выполнение плана работ филиала/ курируемых филиалов	коэф.	с начала года	40	67,3931	26,68	74				
000000352	Не превышение норматива списанной (безнадежной) дебиторской задолженности	%	с начала года	40	100	26,68	74	26,6800		26,6800	
000000093	Выполнение плана операционной рентабельности филиала	%	с начала года	20	11,0769	13,34	73				26,68
000000213	Выполнение плана работ филиала/ курируемых филиалов	коэф.	с начала года	40	67,3931	26,68	73				
000000352	Не превышение норматива списанной (безнадежной) дебиторской задолженности	%	с начала года	40	100	26,68	73	26,6800		26,6800	
000000213	Выполнение плана работ филиала/ курируемых филиалов	коэф.	с начала года	20	67,3931	13,34	76				24,01
000000093	Выполнение плана операционной рентабельности филиала	%	с начала года	40	11,0769	26,68	76				
000000352	Не превышение норматива списанной (безнадежной) дебиторской задолженности	%	с начала года	40	100	26,68	76	26,6800		24,0120	



Для анализа изменения выполнения КПЭ, в разрезе периода используется отчет «Учет работы сотрудников по показателям»

Учет работы сотрудников по показателям

Период: Февраль 2013 г.

Группировки строк: КПЭ.Код; КПЭ; КПЭ.Периодичность КПЭ; КПЭ.Ед.изм. КПЭ; Период регистрации;

Группировки колонок: Период действия;

Дополнительные поля: Организация; Период действия; Подразделение организации; КПЭ.Код; КПЭ; КПЭ.Периодичность КПЭ; КПЭ.Ед.изм. КПЭ; Период регистрации;

Показатели: Процент;

КПЭ.Код	КПЭ	КПЭ.Периодичность КПЭ	КПЭ.Ед.изм. КПЭ	Период регистрации	01.02.2013
					Процент
000000434	Отклонение фактических результатов бухгалтерской и управленческой отчетности (+/-5%) на ОТ ПБ и Э Филиала	за предыдущий месяц	%	01.02.2013	87,5000
000000435	Отклонение фактических результатов бухгалтерской и управленческой отчетности (+/-5%) на обеспечение производства филиала	за предыдущий месяц	%	01.02.2013	93,3000

Для учета заложенного резерва используется отчет «Резерв по показателям». Отчет формируется в разрезе показателей по сотрудникам организации.

Наша организация

Перечень не выполненных показателей, по которым с начала года зарезервирована переменная часть с 1 января 2013 г. по 28 февраля 2013 г.

№ п/п	Наименование показателя	id показателя	ФИО сотрудника	Должность	Сумма резерва 01.2013	Сумма резерва 02.2013	Итого
	Итого по организации :				382 675,11		382 675,11
7	Непревышение плановых затрат филиала по ремонту/эксплуатации/обслуживанию энергооборудования	000000061			14 898,36		14 898,36
			Климов Константин Иванович	Инженер-энергетик	5 592,12		5 592,12
			Петров Роман Юрьевич	Ведущий энергетик	9 306,24		9 306,24
8	Непревышение затрат на материально-техническое обеспечение филиала	000000068			14 516,29		14 516,29



Анализировать затраты премирования по КПЭ, как отдельного филиала, так и в разрезе холдинга можно с помощью отчета «Переменная часть в разрезе КПЭ»

наша Организация

Переменная часть в разрезе КПЭ на 1 августа 2012 г.

код КПЭ	КПЭ	Ед.изм.	Период	Результат
	ИТОГО:			7 302 787,7
100000000	НАТУРАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ			3 802 125,86
100000001	ПОКАЗАТЕЛИ ДОХОДА			252 780,47
000000533	Выполнение плана по выручке на одного работника	тыс.руб.	с начала года	49 245,47
000000377	Выполнение плана выручки филиала (БП)	тыс.руб.	с начала года	45 504,91
000000307	Выполнение плана выручки по испытаниям	тыс.руб.	с начала года	97 989,4
000000309	Выполнение плана выручки по ремонту	тыс.руб.	с начала года	31 383,59
000000311	Выполнение плана выручки филиала подтвержденной договорами	тыс.руб.	с начала года	28 657,1
100000002	ПОКАЗАТЕЛИ ЗАТРАТ			1 582 279
000000545	Не превышение плановых затрат ПТС филиала по ВД ремонт	тыс.руб.	за отчетный месяц	36 788,26
000000551	Непревышение плановых затрат на технологическое сопровождение филиала	тыс.руб.	за отчетный месяц	94 938,59
000000552	Непревышение плановых затрат на транспортно-логистическое обеспечение филиала/регионального подразделения	тыс.руб.	за отчетный месяц	121 563,31



Система поощрения по КПЭ успешно работает на протяжении
4-х лет в компании Заказчика.

Система премирования по КПЭ показала себя достаточно гибкой,
адаптированной под развитие системы материального стимулирования.

Для реализации данной системы обязательным являются наличие
грамотной методологии, желание и здравый смысл.

Спасибо за внимание.

ООО Группа Компаний А&Б

Телефон: (34370) 7-26-00

Факс: (34370) 7-26-00

E-mail: aib@corp.aib.ru

