

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ) В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ АО «ОКБ МЭИ» В 2021 ГОДУ

Рабочее совещание
с руководителями 2 уровня управления
11.12.2020 г.

НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КПЭ

- Методические указания по применению ключевых показателей эффективности в Госкорпорации «Роскосмос» и ее организациях (в редакции утвержденной протоколом правления Госкорпорации «Роскосмос» от 19.12.2019 № ПК-199-пр);
- Письмо Госкорпорации «Роскосмос» «О применении КПЭ» (от 15.01.2020 № РД-187);
- Приказ Генерального директора АО «ОКБ МЭИ» «О создании рабочей группы по разработке КПЭ на 2021 год» (от 04.12.2020 № 337).

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Устанавливают основы применения в организациях Госкорпорации «Роскосмос» ключевых показателей эффективности (КПЭ)*;
- Определяют цели и задачи КПЭ, предъявляемые к ним требования;
- Определяют порядок утверждения, мониторинга и оценки выполнения КПЭ;
- Определяют взаимосвязь КПЭ с мотивацией управленческого персонала.

* КПЭ – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач. КПЭ являются измерителями целей, определенных стратегией деятельности и плановых значений, заложенных в долгосрочной программе развития организации.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КПЭ

- Основной целью применения КПЭ в организации является достижение целей и контрольных событий, определенных государственной политикой в сфере космической деятельности, и повышение эффективности деятельности организации.
- Основные задачи, решаемые применением КПЭ:
 - Обеспечение оценки реализации стратегических целей , посредством декомпозиции целей, установленных Госкорпорации «Роскосмос», на все организации и уровни управления;
 - Установление полномочий и ответственности за реализацию КПЭ на уровне организаций и должностных лиц;
 - Создание системы мотивации, направленной по достижение приоритетных целей, фокусирование деятельности управленческого персонала организации на достижение установленных целевых показателей КПЭ.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ НА ОСНОВЕ КПЭ

- Процесс управления результативностью, включает в себя:
 - Определение командных КПЭ;
 - Разработка персональных КПЭ;
 - Разработка карт КПЭ;
 - Мониторинг выполнения КПЭ;
 - Оценка выполнения КПЭ по итогам года.



ПОСТАНОВКА КПЭ

- При формировании КПЭ организаций разрабатывается:
 - Карта КПЭ;
 - Составные цифровые значения КПЭ (для интегральных и относительных показателей);
 - Для значений КПЭ – база сравнения (ретроспективный анализ за прошедшие три года, если позволяют данные; сравнение план/факт в рамках исполнения программы деятельности; сравнение со среднеотраслевыми показателями).
- Карта КПЭ организации утверждается Советом директоров, по результатам предварительного согласования головной организацией.
- Копия карты КПЭ организации после утверждения в трехдневный срок направляется в головную организацию и Корпорацию.

ПОСТАНОВКА КПЭ

- Руководителям 2 и 3 уровней управления в организации КПЭ устанавливаются в карте КПЭ и состоят из командных и персональных КПЭ:
 - Ответственность за постановку, корректность, актуальность и напряженность устанавливаемых персональных КПЭ возлагается на непосредственного руководителя владельца карты КПЭ;
 - В общей структуре карты КПЭ руководителя 3 уровня вес командных КПЭ составляет 40 %, а персональных КПЭ – 60 %;
 - Командные КПЭ для персонала организации ежегодно определяет руководитель организации;
 - Персональные КПЭ разрабатывает инициатор КПЭ (непосредственный руководитель владельца карты КПЭ), исходя из КПЭ организации;

ПОСТАНОВКА КПЭ

- При разработке КПЭ на каждый показатель формируется паспорт, целевое значение, верхний и нижний уровни выполнения КПЭ, после чего он вносится в карту КПЭ:
 - Инициатор КПЭ может предложить включить разработанный показатель в карту КПЭ не подчиненному ему владельцу карты КПЭ, по согласованию с непосредственным руководителем владельца карты КПЭ;
 - При разработке показателя КПЭ, декомпозированного из финансово-экономического КПЭ, разработанный паспорт и значения такого КПЭ должны быть согласованы с ПЭО организации;
 - По результатам разработки карты и паспорта КПЭ владелец карты КПЭ направляет держателю реестра КПЭ на согласование;
 - Подготовку сводного реестра персональных КПЭ для рассмотрения на Совещании по вопросам КПЭ под руководством руководителя организации осуществляет держатель реестра КПЭ.

ПОСТАНОВКА КПЭ

- Ответственным за подготовку, согласование и предоставление на утверждение карты КПЭ является владелец карты КПЭ;
- Вес одного КПЭ в карте не должен быть ниже 5 %;
- Нижний уровень выполнения КПЭ устанавливается не ниже 0,7 от целевого значения, верхний уровень – не ниже 1,25 от целевого значения.
- При формировании КПЭ необходимо учитывать:
 - Для исключяющего* КПЭ устанавливается только целевое значение и вес в карте КПЭ не устанавливается;
 - Для понижающего** КПЭ устанавливаются только целевое значение и плановый вес.

* Исключающий КПЭ – показатель, невыполнение которого обнуляет итоговую оценку по карте КПЭ, где от установлен.

** Понижающий КПЭ – показатель, невыполнение которого снижает итоговую оценку по карте КПЭ на установленный по нему вес.

ПОСТАНОВКА КПЭ

- Изменение карты КПЭ организации после ее утверждения в исключительных случаях (изменение целей, внешних условий или утверждение новых проектов) возможно до 1 октября отчетного года. Изменения могут проводиться только посредством исключения, с включением нового КПЭ;
- Корректировка плановых значений КПЭ в течении года не допускается. По итогам работы за год при внешних факторах, сделавших невозможным влияние руководителя на достижение целевого показателя КПЭ, по решению руководителя организации, расчет фактического достижения КПЭ производится с учетом этих факторов;
- По результатам разработки и утверждения КПЭ владелец карты КПЭ представляет держателю реестра КПЭ оригинал карты КПЭ и электронную копию.

МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

- Промежуточная оценка выполнения карты КПЭ организации производится на основе Ежеквартального отчета руководителя организации;
- При невыполнении плановых квартальных значений КПЭ организации в отчете отражаются причины невыполнения, а также принимаемые меры по обеспечению выполнения КПЭ;
- Промежуточную оценку выполнения персональных КПЭ проводит руководитель владельца карты КПЭ на основании подтвержденной отчетности;
- Периодичность проведения промежуточной оценки определяется в паспорте КПЭ (рекомендуемая – квартал), но не реже одного раза в полугодие;
- Результаты промежуточной оценки за полугодие формируются руководителем владельца карты КПЭ не позднее 31 июля отчетного года и направляются держателю реестра КПЭ;
- Сводная информация по выполнению КПЭ за полугодие, установленных руководителям 2 уровня управления, подготавливается держателем реестра КПЭ и рассматривается на Совещании.

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

- Держатель реестра КПЭ информирует руководителей о фактической оценке выполнения командных КПЭ;
- Владелец карты КПЭ на основании информации об оценке командных и персональных КПЭ:
 - Заполняет свою карту КПЭ;
 - Производит расчет итогового коэффициента выполнения КПЭ;
 - Согласовывает карту КПЭ с должностными лицами, согласовавшими плановые значения, и представляет непосредственному руководителю для утверждения.
- Непосредственный руководитель проводит обсуждение итогов выполнения КПЭ с владельцем карты КПЭ, а так же при необходимости с вышестоящим руководителем;

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

- По руководителям 2 уровня управления оценка выполнения КПЭ до утверждения представляется держателю реестра КПЭ для рассмотрения сводной информации по исполнению персональных КПЭ на Совещании. После рассмотрения фактических значений и оценки выполнения персональных КПЭ на Совещании оценка выполнения персональных КПЭ утверждается руководителем организации;
- По результатам утверждения оценки выполнения карты КПЭ владелец карты КПЭ предоставляет держателю реестра КПЭ оригинал карты и электронную версию;
- Ответственным за корректность оценки персональных КПЭ является руководитель владельца карты КПЭ.

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

- Итоговая оценка выполнения КПЭ производится по следующим этапам:
 - Расчет коэффициента выполнения каждого из КПЭ;
 - Расчет коэффициента выполнения КПЭ с учетом его веса;
 - Расчет итогового коэффициента выполнения карты КПЭ.
- Промежуточные значения коэффициента выполнения КПЭ при расчетах не округляются. Итоговый коэффициент выполнения карты КПЭ округляется до 2 знаков после запятой;
- Расчет коэффициента выполнения каждого КПЭ производится в зависимости от его типа. Методика расчета коэффициента выполнения КПЭ представлена в табл. 1.

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

Таблица 1

Методика расчета коэффициента выполнения КПЭ

| Тип КПЭ по способу расчета фактического исполнения | Фактическое выполнение (невыполнение) значения КПЭ | | | |
|--|--|--|---|---|
| | Не достигнуто нижнее значение | Достигнуто нижнее значение, но не достигнуто целевое | Достигнуто целевое значение, но не достигнуто верхнее | Достигнуто значение на уровне верхнего и выше |
| Дискретные КПЭ | 0 | 0,7 | 1 | 1,25 |
| Переменные КПЭ | 0 | Формула 1 | Формула 2 | 1,25 |
| Исключающие КПЭ | 0 | | 1 | |
| Понижающие КПЭ | Вес понижающего КПЭ / 100% | | 0 | |

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

- Формула 1:
 - $КвКПЭ = 1 - ((Зц - Зф) / (Зц - Зн)) \times 0,3$
- Формула 2:
 - $КвКПЭ = 1,25 - ((Зв - Зф) / (Зв - Зц)) \times 0,25$
- где:
 - КвКПЭ – коэффициент выполнения КПЭ;
 - Зц – целевое значение КПЭ;
 - Зф – фактическое значение КПЭ;
 - Зн – нижнее значение КПЭ (по карте КПЭ);
 - Зв – верхнее значение КПЭ (по карте КПЭ).

ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КПЭ

- Коэффициент выполнения КПЭ с учетом веса КПЭ рассчитывается как произведение коэффициента выполнения КПЭ на его вес;
- Для исключаяющих КПЭ коэффициент выполнения равен 0 при его недостижении, 1 – при достижении целевого значения;
- Для понижающего КПЭ коэффициент выполнения КПЭ при достижении целевого значения равен 0, при недостижении целевого значения равен его весу в карте КПЭ;
- Расчет итогового коэффициента КПЭ по всей карте КПЭ выполняется по формуле 3:
 - Итоговый коэффициент выполнения карты КПЭ = $\sum K_v \times K_i$
- где:
 - $\sum K_v$ – сумма всех (переменных, понижающих и т.д.) коэффициентов выполнения КПЭ, установленных в карте КПЭ, с учетом веса каждого из показателей;
 - K_i – коэффициент выполнения исключаяющего КПЭ.
- Оценка результативности работы руководителя на основании КПЭ учитывается при определении размера премии по итогам работы за год и принятии кадровых решений.

ВЫПОЛНЯЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ

- Руководитель организации:
 - Обеспечивает функционирование системы КПЭ, реализацию решений Корпорации и исполнительской дисциплины по вопросам КПЭ в организации;
 - Утверждает командные КПЭ организации;
 - Утверждает КПЭ руководителей 2 уровня управления организации;
 - Осуществляет мониторинг исполнения КПЭ руководителями 2 уровня управления организации;
 - Обеспечивает исполнение решений по вопросам КПЭ.

ВЫПОЛНЯЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ

- Руководитель службы управления персоналом организации:
 - Организует методическое сопровождение функционирования системы КПЭ в организации;
 - Предоставляет на рассмотрение руководителю организации проект перечня командных КПЭ;
 - Организует согласование на соответствие методологии системы КПЭ и консолидацию КПЭ руководителей организации;
 - Организует хранение карт и паспортов КПЭ разработанных в организации;
 - Обеспечивает взаимодействие по вопросам КПЭ с вышестоящей организацией.

ВЫПОЛНЯЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ

- Функциональный руководитель организации:
 - Иницирует КПЭ (по необходимости);
 - Согласовывает карты КПЭ, содержащие инициированные КПЭ;
 - Организует работы по проработке и согласованию КПЭ руководителей организации по КПЭ своей функциональной направленности.
- Держатель реестра КПЭ:
 - Согласовывает на соответствие методологии КПЭ паспорта и карты КПЭ;
 - Координирует работу по постановке, мониторингу и оценке КПЭ в организации;
 - Формирует сводные персональные КПЭ для рассмотрения на Советании.

ВЫПОЛНЯЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ

- Руководитель владельца карты КПЭ:
 - Организовывает разработку карты и паспортов КПЭ подчиненного руководителя;
 - Утверждает карту КПЭ подчиненного руководителя;
 - Несет ответственность за постановку, корректность, актуальность, напряженность и соответствие требованиям Методических рекомендаций по устанавливаемым персональным КПЭ подчиненному владельцу карты КПЭ.
- Владелец карты КПЭ:
 - Обеспечивает разработку, согласование, утверждение и предоставление держателю реестра КПЭ карты и паспортов КПЭ;
 - Обеспечивает выполнение целевых значений, установленных в карте КПЭ.

ВЫПОЛНЯЕМЫЕ БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ

- Инициатор КПЭ:
 - Иницирует разработку и установление значений и уровней КПЭ;
 - Контролирует включение КПЭ в карту КПЭ;
 - Осуществляет мониторинг и оценку исполнения инициированных КПЭ.