

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.

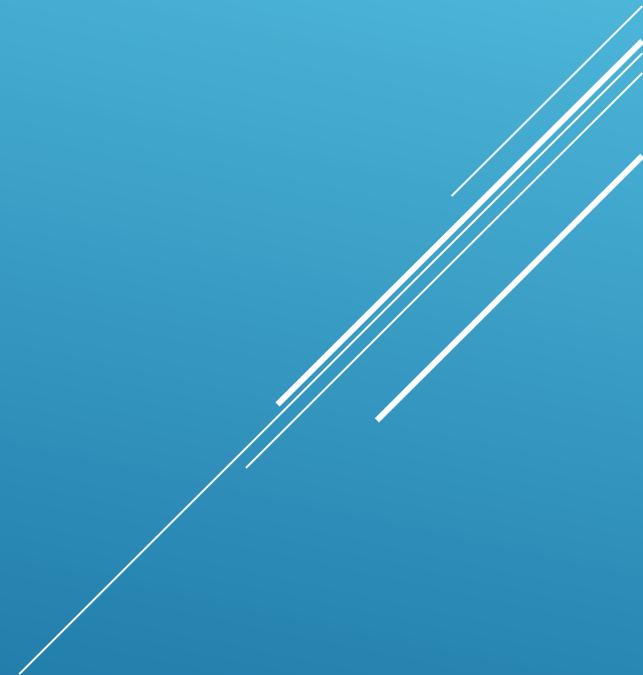
* КПЭ – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач. КПЭ являются измерителями целей, определенных стратегией деятельности и плановых значений, заложенных в долгосрочной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