



УТВЕРЖДАЮ
Ректор БГТУ им. В.Г. Шухова

С.Н. Глаголев

» _____ 2021 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ
О СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ
БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЕКТОВ
(КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ)
«Белгородского государственного технологического университета
им. В.Г. Шухова (БГТУ им. В.Г. Шухова)»**

Разработчик: руководитель фабрики
процессов «Бережливый университет,
д.т.н., профессор Пучка О.В.

Белгород, 2021

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее положение разработано в целях совершенствования системы управления «Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова» (далее – БГТУ им. В.Г. Шухова), повышения эффективности планирования и организации деятельности, осуществления контроля достижения стратегических целей и установления зависимости материального вознаграждения от достигнутых результатов деятельности посредством установления ключевых показателей эффективности (КПЭ) вуза и его руководителей.

1.2. Система КПЭ БГТУ им. В.Г. Шухова разрабатывается, внедряется и совершенствуется согласно Стратегии развития 2030 БГТУ им. В.Г. Шухова (далее – Стратегия развития), Методическим указаниям Министерства образования и науки РФ и иным ведомственным нормативным актам и настоящему положению.

1.3. Настоящее Положение:

- устанавливает основы системы ключевых показателей эффективности, определяет ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования;
- определяет алгоритм разработки, установления и утверждения КПЭ, процедуру осуществления контроля за достижением целевых значений,
- устанавливает основные положения о взаимосвязи КПЭ и размера вознаграждения сотрудников и руководителей.

1.4. Основной целью внедрения КПЭ является перевод Стратегии развития в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровнях.

1.5. Основными задачами внедрения, актуализации системы КПЭ являются:

- определение целей и показателей в соответствии с утвержденной Стратегией развития;
- всесторонний анализ деятельности БГТУ им. В.Г. Шухова, оценка эффективности системы управления, определение мер, направленных на повышение ее эффективности;
- оценка работы менеджмента, которая должна учитываться при принятии кадровых решений, в том числе решений о выплате вознаграждений;
- анализ причин отклонений от утвержденной Стратегией развития, формирование корректирующих мероприятий.

1.6. Система КПЭ должна строиться на следующих принципах:

- а) прозрачность и измеримость КПЭ;
- б) минимальная достаточность КПЭ;
- в) всесторонняя оценка деятельности вуза через систему КПЭ;
- г) непротиворечивость и сбалансированность показателей КПЭ;
- д) обязательный контроль отклонений от установленных плановых значений КПЭ.

2. ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

2.1. Система ключевых показателей эффективности (система КПЭ) – совокупность взаимосвязанных индивидуальных численных показателей, сформиро-

ванных на основе Стратегии, с помощью которых оценивается эффективность деятельности.

2.2. *Ключевой показатель эффективности (КПЭ)* – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач.

2.3. *Абсолютный показатель* – показатель в форме абсолютной величины, отражающий временные или стоимостные характеристики процессов.

2.4. *Относительные показатели* - экономические показатели, определяемые в виде отношения абсолютного показателя к базисному значению или в виде соотношения двух разнородных показателей.

3. УСТАНОВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1. Система ключевых показатели эффективности вуза оформляется в Карту ключевых показателей эффективности БГТУ им. В.Г. Шухова.

3.2. Карта КПЭ вуза формируется согласно принципам сбалансированной системы показателей (BSC) по основным направлениям деятельности вуза.

3.3. В Карту КПЭ вуза включаются абсолютные и относительные показатели, установленные Стратегией развития и иными ведомственным нормативным актам.

3.4. Для всех целей и КПЭ определяется вес в соответствии с приоритетами стратегического развития БГТУ им. В.Г. Шухова. Расстановка веса целей (показателей) отражает важность (приоритет) тех или иных КПЭ относительно друг друга и позволяет повысить эффективность целеполагания за счет перераспределения ресурсов (временных, человеческих, материальных, финансовых) в пользу наиболее значимых целей и КПЭ.

3.5. Целевые значения КПЭ устанавливаются в соответствии с бюджетом вуза и Стратегией развития.

3.6. Для каждого КПЭ разрабатывается и утверждается методика его расчета.

3.7. Карта КПЭ вуза согласовывается в порядке, установленном локальным нормативным актом вуза, подписывается курирующим проректором.

3.8. Установление целей и КПЭ руководителей высшего и среднего звена управления (далее – Руководители) производится на основе Карты КПЭ, утвержденной ректором или курирующим проректором, путем составления соответствующей Карты для Руководителя.

3.9. Каждому Руководителю, для чьей должности определяются КПЭ, устанавливается (декомпозируется) от 3 до 7 ключевых показателей эффективности на текущий год, а также целевые значения (планы) по указанным показателям на год.

3.10. Установленным ключевым показателям эффективности Руководителя присваивается весовой коэффициент (вес КПЭ), характеризующий важность показателя, в процентах в общей совокупности показателей. Сумма весовых коэффициентов по всем показателям должна составлять 100%.

3.11. Карта ключевых показателей эффективности на каждого Руководителя согласовываются в порядке, установленном локальным нормативным актом вуза, подписывается самим Руководителем, и утверждается:

- Ученым Советом университета – для ректора, первого проректора, проректоров по направлениям деятельности;
- первым проректором – для директоров институтов и руководителей отдельных служб;
- проректорами по направлениям деятельности – для руководителей отделов и служб, находящихся в их подчинении.

3.12. Оригиналы утвержденных в установленном настоящим положением порядке карт КПЭ хранятся в обее, копии передаются соответствующим Руководителям для руководства и контроля достижения.

3.13. При необходимости цели, ключевые показатели эффективности, установленные Руководителю на текущий год, могут быть скорректированы. Внесение изменений в установленные цели и показатели Руководителя осуществляется путем утверждения новой Карты в соответствии с порядком, определенным настоящим положением.

3.14. Основанием для изменения КПЭ, установленных Руководителя являются:

- изменение функциональной и (или) административной подчиненности, реструктуризация подчиненных структурных подразделений, изменение должностных обязанностей и (или) зоны ответственности Руководителя;
- приказ о постоянном назначении на другую должность, для которой установлены КПЭ;
- представление руководителя, утвердившего Карту согласно п. 3.12. настоящего Положения.

3.15. Назначение исполняющим обязанности на время отсутствия в связи с ежегодным оплачиваемым отпуском, болезнью, нахождением в командировке и т.д. не влечет установления, изменения КПЭ.

3.16. В случае назначения исполняющим обязанности с последующим постоянным назначением Руководителя на должность новая Карта оформляется с момента начала исполнения обязанностей.

4. ОЦЕНКА ВЫПОЛНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

4.1. Оценка выполнения КПЭ производится на основе сравнений фактических значений КПЭ за отчетный период (год) с их плановыми значениями за тот же период по каждому из показателей отдельно.

4.2. Расчет выполнения показателя, для которого положительным считается рост значения, осуществляется по формуле:

$$\text{Выполнение показателя (\%)} = \frac{\text{Факт}}{\text{План}} \times 100$$

Расчет выполнения показателя, для которого положительным считается снижение значения, осуществляется по формуле:

$$\text{Выполнение показателя (\%)} = \frac{\text{План}}{\text{Факт}} \times 100$$

4.3. В целях устранения недостатков планирования и недопущения искажения оценки выполнение плана на уровне более 120% принимается равным 120%.

4.4. Исходя из уровня достижения целевого значения (плана) в % определяется уровень выполнения КПЭ по каждому показателю:

Уровень выполнения КПЭ	Пояснение	Уровень выполнения плана, %
Неудовлетворительный	фактическое выполнение плана ниже допустимого предела	менее 85
Удовлетворительный	фактическое выполнение плана выше допустимого предела, но ниже планового уровня	85-99,9
Плановый	фактическое выполнение плана соответствует плановому заданию	100-102
Превосходный	фактическое выполнение плана превышает плановый уровень	более 102

4.5. Общий уровень выполнения КПЭ вузом и отдельными Руководителями за отчетный период определяется в % по формуле:

$$\text{УВкпэ} = \sum_{i=1}^n (\text{Вес } KPI_i \times \% \text{ вып. плана}_i)$$

где i – 1,2,3... n -ый ключевой показатель эффективности вуза или Руководителя.

4.6. В исключительных случаях, когда установленный КПЭ не может быть достигнут по независящим от вуза, конкретного Руководителя причинам, уровень выполнения КПЭ может быть скорректирован.

4.7. Отчеты о фактическом уровне выполнении КПЭ вуза и отдельных Руководителей формируются в соответствии с локальным нормативным актом вуза.

4.8. Оценка достижения КПЭ ежегодно.

В случае отклонения фактических значений КПЭ от ранее установленных целевых значений в пояснительную записку или годовой отчет включается описание и анализ причин, повлекших указанные отклонения, а также предлагаемые корректирующие мероприятия.

5. МОТИВАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

5.1. Переменная часть заработной платы Руководителей, которым установлены КПЭ, ставится в прямую зависимость от уровня выполнения КПЭ за отчет-

ный период (год) и включает в себя вознаграждение по итогам работы за год (далее – вознаграждение).

5.2. Вознаграждение по итогам работы за год устанавливается для всех Руководителей, которым установлены КПЭ.

5.3. Размеры премии (вознаграждения) за каждый уровень выполнения (п.4.4. настоящего Положения) определяются с учетом следующих правил:

– при удовлетворительном уровне выполнения КПЭ процент вознаграждения значительно снижается (составляет 50-60% от вознаграждения, установленного за плановый уровень);

– при неудовлетворительном уровне выполнения вознаграждение не начисляется;

– вознаграждение за превосходный уровень на 10-15% выше, чем за плановый.

5.4. Конкретные размеры премии (вознаграждения) в % к должностному окладу, в том числе с учетом повышающего коэффициента, если такой установлен, за каждый уровень выполнения КПЭ устанавливаются ректором согласно установленным условиям оплаты труда в Картах КПЭ Руководителей либо локальным нормативным актом – для всех остальных Руководителей.

5.5. Общий размер вознаграждения по итогам работы за год определяется как процент вознаграждения по каждому показателю, рассчитанного в зависимости от веса показателя и тарифа за отчетный период по формуле:

$$B = \sum_{i=1}^n (\% \text{ вознаграждения}_i \times \text{Вес } KPI_i) \times \text{Годовой тариф}$$

где i – 1,2,3... n -ый ключевой показатель эффективности, установленный Руководителю.

Расчет вознаграждения по итогам работы за год производится в апреле года, следующего за отчетным.

5.8. За неудовлетворительное исполнение трудовых обязанностей, упущения и срывы в работе Руководителю на основании приказа ректора, размер премии (вознаграждения) может быть снижен, но не более чем на 50% от полагающегося размера.

5.9. Вопросы мотивации Руководителей на основе КПЭ, не урегулированные настоящим разделом Положения, регулируются соответствующим локальным нормативным актом вуза.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Настоящее положение вступает в силу с 01 января 2022 года.

5.3. Контроль за соблюдением требований настоящего положения возлагается:

– в части формирования, согласования Карты КПЭ, отчетов о выполнении КПЭ, анализа причин отклонений – на проректора по непрерывному образованию,

– в части установления КПЭ Руководителям, формирования отчетов о выполнении КПЭ Руководителей и мотивации на основе КПЭ – на первого проректора.

Типовые КПЭ

- Федеральный рейтинг вуза;
- отраслевой рейтинг вуза;
- достижение показателей национальных и региональных проектов;
- повышение набора студентов всех форм обучения;
- внедрение бережливых технологий;
- рейтинг публикационной активности.

Специфичные КПЭ:

- снижение количества правонарушений в студенческой среде;
- количество призеров на профильных олимпиадах;
- количество именных стипендиатов;
- количество разработанных и внедренных бережливых проектов.

Согласовано:

Первый проректор

Е.И. Евтушенко

Проректор по непрерывному
образованию

С.А. Михайличенко

Начальник правового
управления

И.В. Игнатъев