



# Стратегические карты и основные КРІ топ-менеджеров

*Разумное мотивирование героев*

**Марина Вишнякова**

Управляющий партнер РМ ТЕАМ

[www.pmteam.ru](http://www.pmteam.ru)

Москва, 2011

# О компании

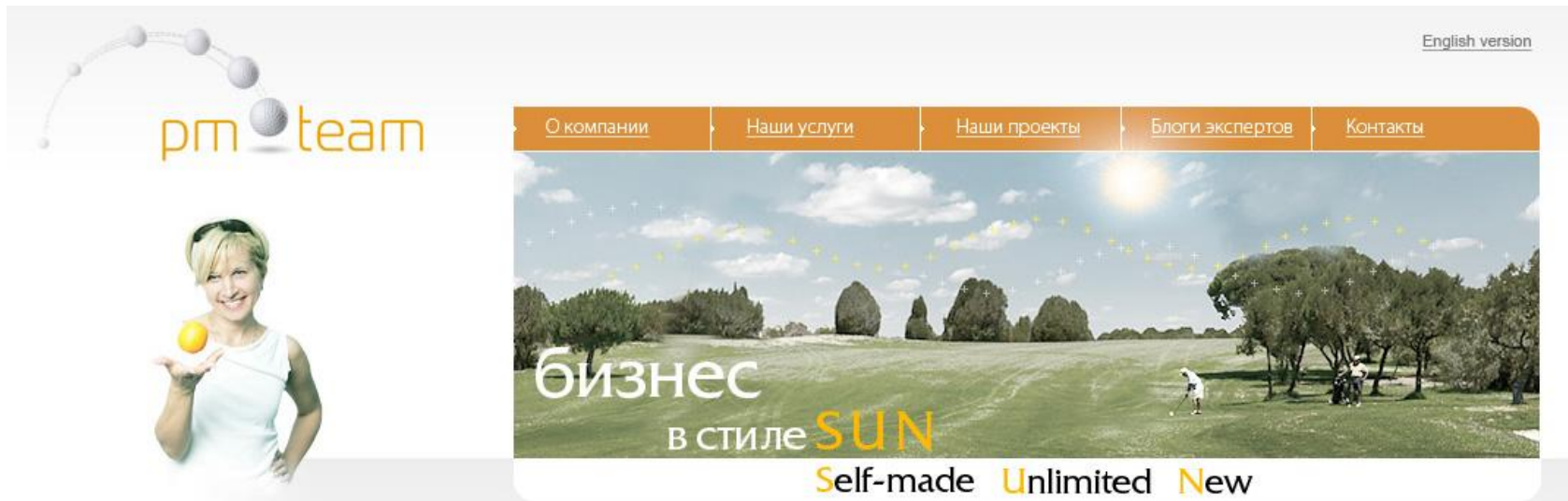


Мир полон разных возможностей! Их надо просто увидеть – для этого необходим живой, любопытный взгляд.

Мы собрали команду профессионалов, отличающихся постоянным интересом к жизни, стремлением к саморазвитию, дружелюбным отношением к окружению.

## PM TEAM

- ✓ Входит в Топ-50 провайдеров профессиональных услуг в области управленческого и HR консалтинга.
- ✓ Создает эффективные системы управления предприятием в разных отраслях.
- ✓ Умеет качественно повышать мотивацию персонала - своего и клиентов.
- ✓ Лидер рынка по направлению «Развитие карьеры топ-менеджеров».
- ✓ Живет по принципу открытой социальной сети.



# КРІ – откуда взялись



- Теория BSC – Balance ScoreCard – или ССП (Система Сбалансированных показателей). Творцы: Нортон и Каплан. Толкователи: все управленцы конца 20-начала 21 века.
- Суть метода: непротиворечиво и эффективно увязать действия работающих граждан и подразделений Компании с достижением ее главной (стратегической) цели.

## Следствие 1:

Эта цель должна быть. Т.е. Компания должна быть определенного уровня зрелости.

## Следствие 2:

Она должна быть донесена до людей. Т.е. Компания должна как-то формализовать свои желания.

## Следствие 3:

Цель должна быть разбита на цели более низкого уровня иерархии – чтобы каждый топ-исполнитель нашел свое место на карте жизни Компании. Т.е. желательно иметь Дерево целей.

## Следствие 4:

В Компании должна быть работающая оргструктура, чтобы осуществить привязку целей к ответственным за них менеджерам.

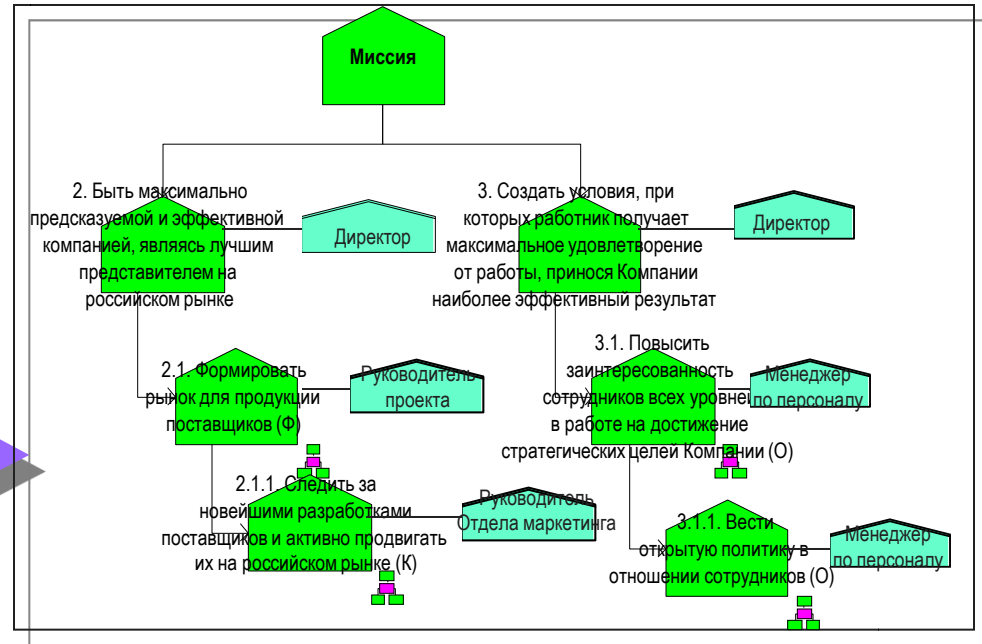
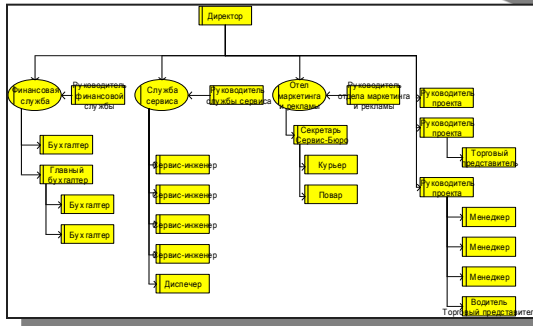
- **КРІ** – key performance indicator – или Ключевые показатели результативности/эффективности – это **ИНДИКАТОРЫ** достижения цели

# Определение ответственных за достижение цели

## Дерево целей



## Организационная структура



## Дерево целей с ответственными

# Рольевая концепция управления процессом достижения цели – (пример)



## Владелец процесса достижения цели (Ответственный за цель):

- Отвечает за результат
- Отвечает за совершенство достижения цели
- Осуществляет управление в рамках достижения цели
- Руководит осуществлением мероприятий на этапе реализации

## Координатор функционального направления:

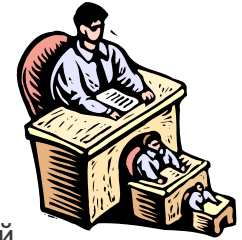
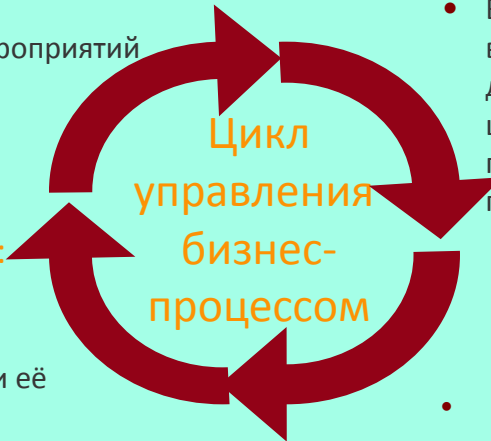
- Отвечает за разработку методологии в рамках функционального направления и её соблюдение в процессах достижения цели
- Участвует в планировании, реализации и анализе
- Участвует в разработке корректирующих мероприятий в рамках процесса достижения цели

## Контролёр (куратор) цели:

- Согласует и утверждает долгосрочные планы
- Контролирует результаты достижения цели за длительный период времени
- Вырабатывает рекомендации для владельца по корректировке действий в рамках достижения цели, утверждает долгосрочные планы по совершенствованию процесса достижения цели

## Участник процесса достижения цели

- выполняет отдельные функции рамках процесса



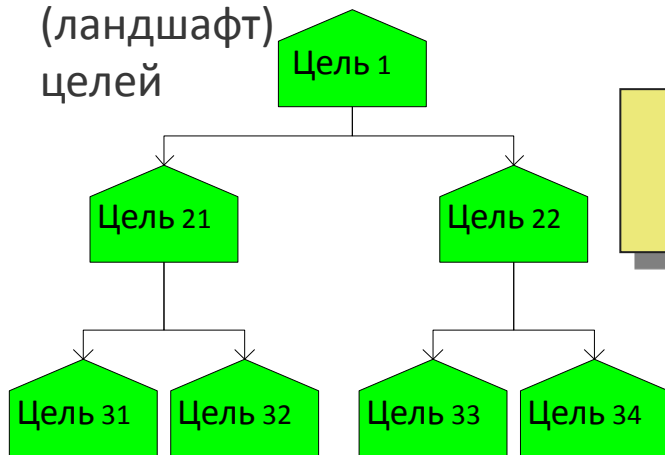
# Построение стратегической карты



- Менеджеры работают со стратегическими картами
- Стратегическая карта:
  1. распределяет стратегические цели по перспективам BSC
  2. определяет причинно-следственные взаимосвязи между ними
  3. привязывается к оргструктуре или процессам

## Распределение целей по перспективам

Дерево  
(ландшафт)  
целей



Финансы



Клиенты



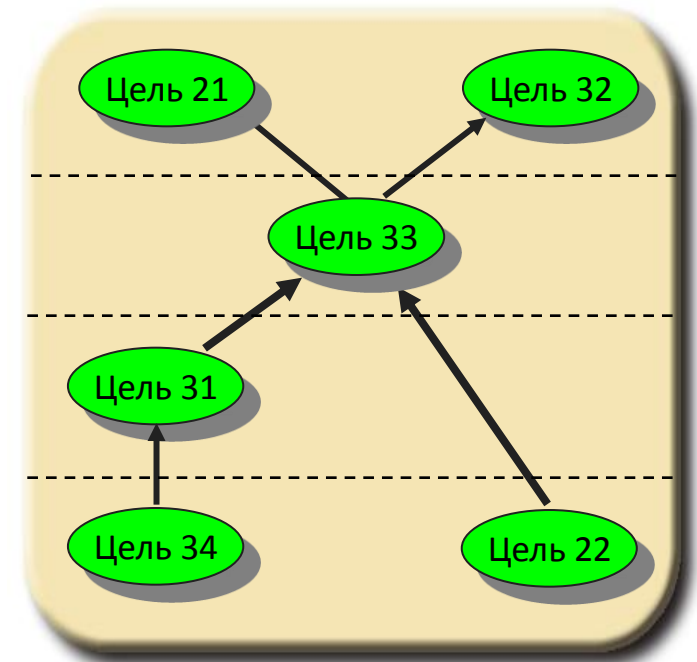
Процессы



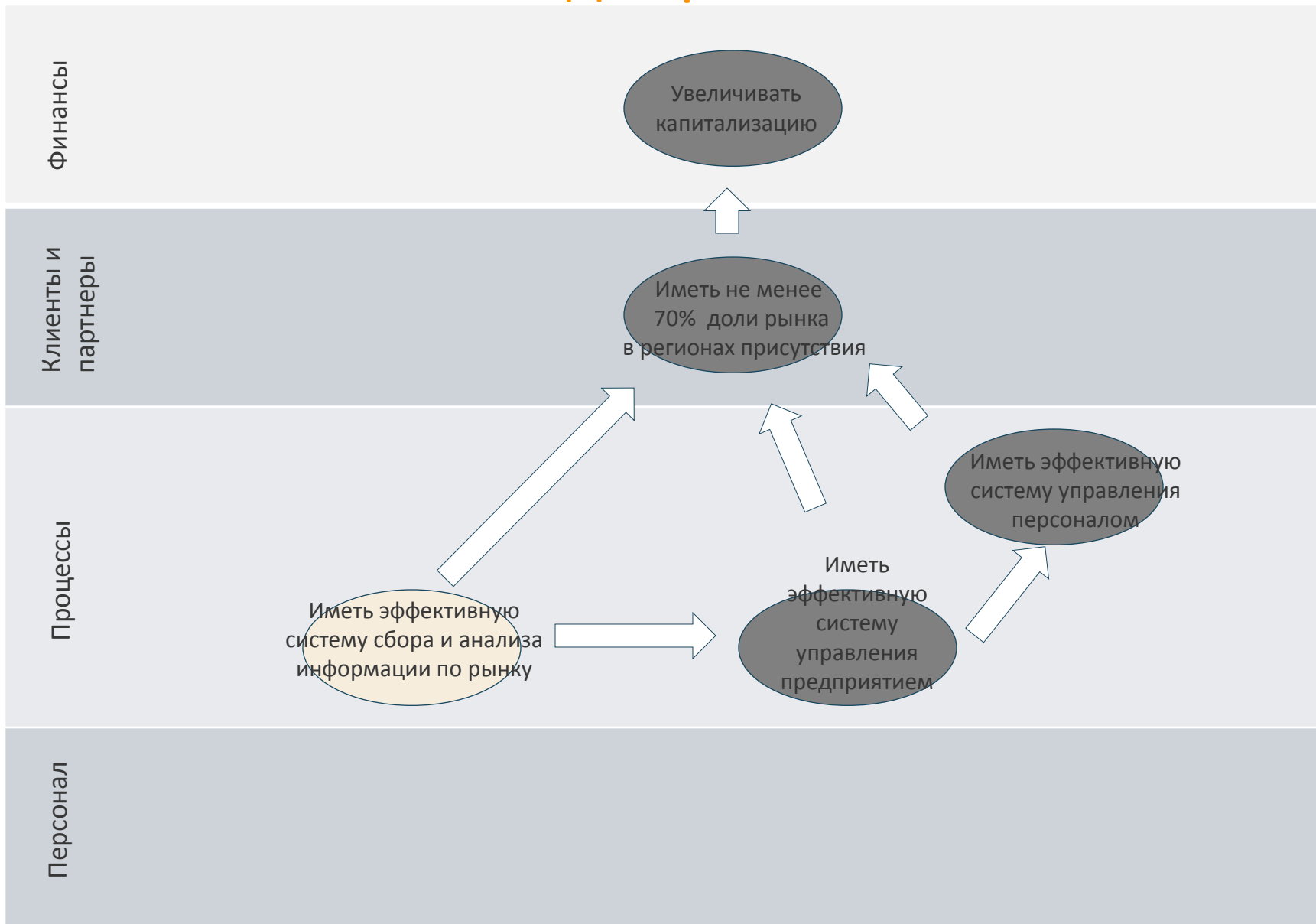
Персонал



## Стратегическая карта



# Стратегическая карта (СК) топ-менеджера



# Основные KPI топ-менеджера

Цель	KPI	Вес	Логика расчета
Увеличивать капитализацию	Стоимость компании – KPI 1	0,15	Лучше всего – через долю эксклюзивных договоров с поставщиками и клиентами, а не через оценку экспертов!
	Ликвидность – KPI2	0,1	Объем денежных средств и кредитов к объему обязательств
Иметь не менее 70% рынка в регионах присутствия	Доля в регионах присутствия – KPI 3	0,15	В процентах от рынка или в деньгах
	Оборот - KPI 4	0,2	Оборот, а не прибыль, потому что прибыль – величина учетная!
Иметь эффективную систему управления предприятием	Стоимость бизнес процессов – KPI 5	0,05	Чтобы продать что-нибудь ненужное – нужно купить что-нибудь ненужное – считаем по цепочке добавленной стоимости
	Объем санкций от фискальных органов – KPI 6	0,05	В деньгах за штрафы, в недополученной прибыли от остановки деятельности и пр.
Иметь эффективную систему управления персоналом	Выручка на сотрудника – KPI 7	0,2	В деньгах или в доле в затратах
	Текучка по подразделениям- KPI 8	0,1	По нормативам отрасли

# Разумное мотивирование



- Учитываем в формуле те показатели, по которым вес больше 0,1. Их называют главными или критическими.
- Остальные показатели ограничивающие – являются условием выплат бонуса в полном или неполном объеме.
- НЕ забываем про нематериальные способы мотивирования (размер отпуска, свободный график, официальные благодарности и пр.)
- Мотивирование – это процесс побуждения персонала достигать своих целей только через достижение целей Компании. Распил ФОТа мотивированием НЕ является!

## В нашем примере для топ-менеджера расчет бонуса:

- Размер бонуса зависит от выполнения KPI 1, KPI 3, KPI 4, KPI 7. Т.е. от стоимости Компании, доли в регионах присутствия, оборота и выручки на сотрудника.
- Бонус можно взвесить в долях пропорционально весу KPI.
- Т.е., если общий размер бонуса – 100, то при выполнении 4-х указанных KPI, бонус будет состоять из:  
 $21,4 * 2 + 28,6 * 2 = 100$ .
- При выполнении главных ключевых показателей менее, чем на 60%, бонус часто не выплачивается вообще. А в диапазоне 61-100% - обычно пропорционально выполненному.

## КРІ с небольшим весом

- Мелкие, но важные КРІ (в нашем случае, например, ликвидность или объем штрафных санкций) могут быть ограничителями для получения общей суммы бонуса. Например: при выполнении КРІ 2 (ликвидность) только на 50%, общий размер бонуса пропорционально снижается:  $21,4 * 2 + 28,6 * 2 - 12,5 = 87,5$ .
- Остальные советуем учитывать в нематериальных формах. Например, не выполнение КРІ 8 (текучка) может затормозить движение по карьерной лестнице топа или наличие отпуска летом или направление командировки 😊

# Бизнес – в удовольствие!

Мы любим жизнь во всех ее проявлениях, поэтому нам приятно находить простые, легко применимые решения самых сложных задач.

А когда работа доставляет удовольствие – она отлично получается. Присоединяйтесь!



[www.pmtteam.ru](http://www.pmtteam.ru)

Москва, 1-й Спасоналивковский переулок, дом 9, строение 2

Тел.: +7 (963) 654-5495; +7 (495) 748-1862