

# «Целевое управление: Применение KPI и BSC. Мотивация персонала»

Инструменты Performance management.

## Для кого:

- Собственники, акционеры, директора и высший менеджмент
- Руководители подразделений, руководители и специалисты служб управления персоналом (HR), организационного развития, управленческого учета.

## Цели:

- Изучение современных методик управления эффективностью бизнеса (Performance management).
- Изучение теорий мотивации, психологии управления, методики вознаграждения по результатам.
- Ознакомление с принципами целевого управления компанией, подразделениями, сотрудниками.
- Получение практических навыков разработки карт сбалансированной системы показателей (BSC), постановки SMART-целей, разработки ключевых показателей эффективности (KPI), использование инструментов целевого управления в управлении персоналом.
- Разработка в рамках курса системы управления эффективностью для собственной организации.
- Получение навыков работы с автоматизированной системой «1С: Управление по целям и KPI»

**Авторы:** Белов А.Г. Виноградова Е.А.

## План методики (видео-уроки).

### 1. Введение в управление эффективностью

- 1.1. Основные вызовы современного бизнеса
- 1.2. Производительность труда: ситуация в России и в мире
- 1.3. Потенциал роста производительности труда персонала по отраслям
- 1.4. Управление эффективностью бизнеса: подходы и методы
- 1.5. Стратегия как инструмент управления эффективностью (стратегическая и операционная эффективность)
- 1.6. Планирование – как ключевая функция менеджера

### 2. Целевое управление как инструмент управления бизнесом

- 2.1. История целевого управления (ЦУ)
- 2.2. ЦУ в России и мире
- 2.3. Эмоциональность цели
- 2.4. Цели стимулируют инновации
- 2.5. Культура высокорезультативного труда

- 2.6. Враги целевого управления. Особенности менталитета и организационного поведения персонала в России.
- 2.7. От целевого управления к мотивации и эффективности персонала
- 2.8. Эффект синергии
- 2.9. Реактивность или проактивность.
- 2.10. Эффективность коллективная и личная
- 2.11. Эффекты от внедрения ЦУ
- 2.12. Результативность, производительность и эффективность
- 2.13. Этапы развития бизнеса, необходимые навыки менеджеров и класс внедряемых учетных систем (по И. Адизесу).
- 2.14. Регулярный менеджмент: Управление по целям и другие управленческие инструменты

### **3. Стратегия и целевое управление**

- 3.1. Стратегическая сессия – инструмент осознания и формализации стратегии
- 3.2. Обзор стратегических подходов в управлении бизнесом
- 3.3. Инструменты стратегической сессии (SCORE, SWOT и т.п.)
- 3.4. Методы постановки целей
- 3.5. Методология планирования и теория ограничений Голдратта
- 3.6. Метод постановки целей SMART
- 3.7. Шаги по построению сбалансированной системы показателей
- 3.8. Построение карты ССП
- 3.9. Взаимозависимость целей
- 3.10. Стратегические мероприятия для достижения стратегических целей и проекты
- 3.11. Каскадирование ССП
- 3.12. Коммуникации как основа реализации стратегии

### **4. Управление подразделениями и сотрудниками с использованием KPI**

- 4.1. Целевые показатели деятельности (виды и типы). Запаздывающие и опережающие.
- 4.2. Ценный конечный продукт и KPI-матрица
- 4.3. Искусство выбора показателей. Единый стандарт правды
- 4.4. Виды бизнес-процессов. Определение «процессных» показателей.
- 4.5. Формализация бизнес-процесса по-новому.
- 4.6. Разработка KPI-матрицы результативности сотрудника/подразделения.
- 4.7. Матрица руководителя. Управление по целям и делегирование
- 4.8. Управление по целям и делегирование
- 4.9. Разработка индивидуальных показателей для сотрудников
- 4.10. Количество целей. Семь плюс/минус два. Какими должны быть удельные веса каждого показателя KPI
- 4.11. Определение плановых значений. «Трудно, но выполнимо»

### **5. Качественные показатели. Задачи, проекты, планы мероприятий**

- 5.1. SMART-задачи. Определение и отличие от других задач
- 5.2. Категории SMART-задач
- 5.3. Количество и сложность задач
- 5.4. Задачи и Тайм-менеджмент
- 5.5. Согласование задач и контроль исполнения
- 5.6. Измерение задач. Качественная и количественная оценка
- 5.7. Правила проведения собраний.
- 5.8. Декомпозиция проектов в задачи

### **6. Качественные показатели. Управление оценками**

- 6.1. Стандарты и субъективные оценки
- 6.2. Оценка по 360 градусов
- 6.3. Внутренний клиент и области ответственности
- 6.4. Шкала оценок
- 6.5. Обратная связь
- 6.6. Целевое управления интеллектуальной деятельностью и инновациями
7. Целевое управление проектами.
  - 7.1. Проект – определение, отличие от процессной деятельности
  - 7.2. Проектные показатели
  - 7.3. Пример показателей для руководителя проекта и исполнителя
  - 7.4. Особенности вознаграждения персонала в рамках проекта.
8. Управление персоналом и психология целевого управления
  - 8.1. Управление персоналом в новых условиях
  - 8.2. Психология и управление по целям. Психологический контракт
  - 8.3. Локус контроля
  - 8.4. Коллективное мышление и методы работы с ним
  - 8.5. Психологический баланс стабильности и развития (как вывести сотрудника из «зоны комфорта»)
  - 8.6. Роль руководителя в целевом управлении.
  - 8.7. Навыки «целевого» менеджера
  - 8.8. Что никогда не подлежит делегированию
  - 8.9. Роль рядового сотрудника
  - 8.10. Обратная связь
  - 8.11. Объективность оценки персонала
  - 8.12. Как получить мотивированный персонал. Теории мотивации
  - 8.13. Теория мотивации-гигиены. Демотивирующие факторы.
  - 8.14. Психологические особенности управления инновациями и оплата по результату
  - 8.15. Рейтинг и соревнования
9. Управление вознаграждением
  - 9.1. Типы вознаграждения
  - 9.2. Система оплаты
  - 9.3. Принципы построения эффективной системы оплаты труда
  - 9.4. Система вознаграждения труда – это инструмент реализации стратегии.
  - 9.5. Формирование материального вознаграждения
  - 9.6. Оклад. Грейдирование
  - 9.7. Премия
  - 9.8. Соотношение оклада и премии для разных категорий сотрудников
  - 9.9. Определение размера бонуса
  - 9.10. Пример расчета бонуса №1
  - 9.11. Пример расчета бонуса №2
  - 9.12. Коллективные результаты и командная оплата
10. Регламент целевого управления
  - 10.1. Геймификация целевого управления
  - 10.2. Как часто необходимо пересматривать ключевые показатели?
  - 10.3. Инструменты обратной связи. Оценка удовлетворенности клиентов и персонала.
  - 10.4. Статистики – как инструмент планирования и анализа
  - 10.5. Встречное планирование. Кружки качества. Формирование плана работы
  - 10.6. Анализ результатов по показателям. Много не значит хорошо

- 10.7. Цели должны выполняться
- 10.8. «Качество» данных по показателям.
- 10.9. . Игры с цифрами.
- 10.10. Разработка регламента
- 10.11. Аудит
- 10.12. Мониторинг промежуточных результатов
- 10.13. Адекватность материального стимулирования
- 10.14. Разбалансированность целей
- 10.15. Системные ошибки целевого управления
- 10.16. ЦУ и стиль руководства
- 10.17. Кто должен внедрять новую систему управления и оплаты труда?
- 10.18. Этапы проекта
- 10.19. Факторы успеха проекта
- 11. Автоматизация ЦУ и управления эффективностью
  - 11.1. Концепция EPM (CPM, BPM) - управление эффективностью бизнеса
  - 11.2. Функционал «1С:Управление по целям и KPI». Основные функции:  
мониторинг, анализ, управление
  - 11.3. Интеграция с учетными системами. Трансляция данных
  - 11.4. Системный анализ в бизнесе. BigData и бизнес-анализ (BI), HR-аналитики,  
performance marketing и т.п.
  - 11.5. Этапы проекта автоматизации
  - 11.6. Секреты успешных проектов