

CorpDoc

практики человеческого менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ СКВОЗНОГО / КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ПРОЦЕССА ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ КПЭ

| Москва, 19 ноября 2025 г.



о докладчике



CORPORATE DOCTOR



Санкт-Петербург 1993-1997



Санкт-Петербург 1997-1999
Киев, Украина 1999-2000
Лондон, Англия 2000-2003



Москва
2005-2007



Нью-Дели, Индия
2008-2013



Москва – Уфа
2013-2016



Санкт-Петербург
2017-2019



Иркутская
нефтяная
компания



Санкт-Петербург 2003-2021



Санкт-Петербург
2017-2023



Москва
2004
-2005



Москва
2008



КИТ Финанс



Экспертное сопровождение
корпоративных изменений



Москва
2004
-2005

| КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

— МОЖЕТ БЫТЬ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ И КОЛЛЕКТИВНОЙ

РЕЗУЛЬТАТ ЧАЩЕ ВСЕГО ЯВЛЯЕТСЯ ПРОДУКТОМ КОЛЛЕКТИВНЫХ УСИЛИЙ,

СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ТРЕБУЕТ ПОСТАНОВКИ КОЛЛЕКТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

ТРЕБУЕТСЯ СКВОЗНОЕ (КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ) ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И МОНИТОРИНГ

ПРАКТИКА КПЭ ЧАЩЕ РАЗДЕЛЯЕТ,
ЧЕМ ОБЪЕДИНЯЕТ ЛЮДЕЙ И ФУНКЦИИ

НУЖНА ГИБКАЯ СИСТЕМА ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И МОНИТОРИНГА



| КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ — СПОСОБНОСТЬ ДОСТИГАТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ
И ПОЛУЧАТЬ ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
БЕЗ УЧЁТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА
И КОЛИЧЕСТВА ЗАТРАЧЕННЫХ РЕСУРСОВ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРИЕНТИРОВАНА НА ПРОЦЕСС ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА,
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ — НА ФАКТ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

КПЭ - Ключевые Показатели Эффективности

KPI - KEY PERFORMANCE INDICATORS - Ключевые индикаторы исполнения
[поставленной задачи]



| ключевые инструменты

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

- ВИЗУАЛЬНОЕ ВОПЛОЩЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ ЦЕЛИ И ШАГОВ ЕЁ ДОСТИЖЕНИЯ

СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И МОНИТОРИНГ ИСПОЛНЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫХ ЗАДАЧ

СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

- ГИБКАЯ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ПОСТОЯННУЮ И ПЕРЕМЕННУЮ ЧАСТИ ОПЛАТЫ

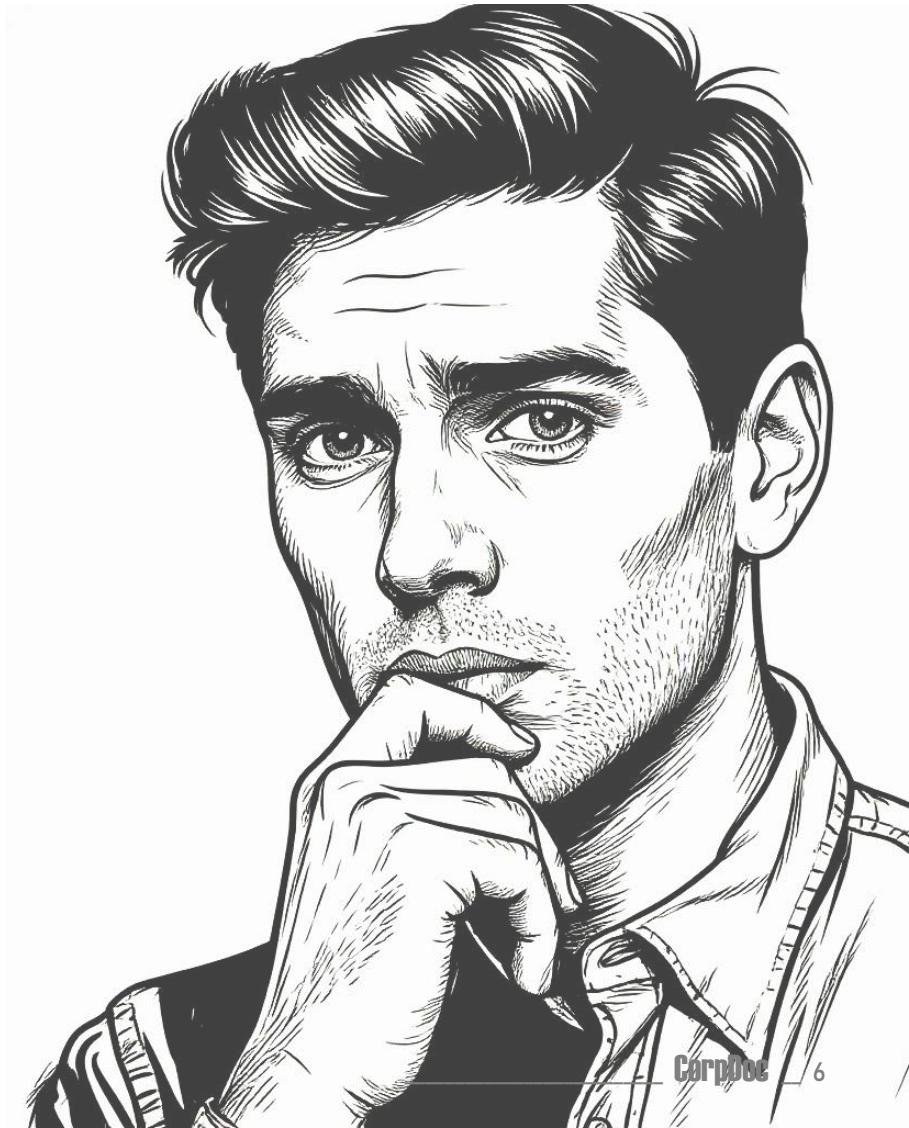
ПРОГРАММА КРАТКОСРОЧНОЙ МОТИВАЦИИ

- ГИБКАЯ, ПРЕДУСМАТРИВАЮЩАЯ ОЦЕНКУ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА



КАК ПОСТАВИТЬ ЦЕЛИ ТАК, ЧТОБЫ УЧИТЫВАЛИСЬ ИНТЕРЕСЫ СМЕЖНИКОВ?

1. ОПРЕДЕЛИТЬ **КОНЕЧНЫЕ ЦЕЛИ**
И ПОДНЯТЬ ИХ НА УРОВЕНЬ ОБЩЕГО ЦЕЛЕВОГО ЗАДАНИЯ
2. ОПРЕДЕЛИТЬ **ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЦЕЛИ**
И СДЕЛАТЬ ИХ УСЛОВИЯМИ ОПЕРАТИВНОГО ЗАДАНИЯ
3. ОТДЕЛИТЬ **КПЭ ВЛАДЕЛЬЦА** (СКВОЗНОГО) ПРОЦЕССА
ОТ **КПЭ ИСПОЛНИТЕЛЯ** ПРОЦЕССА
4. СОГЛАСОВАТЬ **СИСТЕМУ ПООЩРЕНИЯ** (ПРИЗНАНИЯ)
С СИСТЕМОЙ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ И МОНИТОРИНГА
5. ОБЕСПЕЧИТЬ **КАНАЛЫ И ПЛОЩАДКИ ОБЩЕНИЯ**
ДЛЯ КООРДИНАЦИИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- ВЕРХНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОБОБЩАЮТ НИЖНИЕ, НО НЕ КОПИРУЮТ ИХ
- НИЖНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕТАЛИЗИРУЮТ ВСЕ АСПЕКТЫ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ

ПРОТИВОРЕЧИВЫЙ КОНСЕНСУС

- ИСПОЛНЕНИЕ ВЕРХНИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДОПУСКАЕТ ОТКЛОНЕНИЯ НИЖНИХ

СОЮЗ КОЛЛЕКТИВНЫХ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ

- ВЕРХНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗАДАЮТ ЦЕЛИ
- НИЖНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОПРЕДЕЛЯЮТ УСЛОВИЯ ИСПОЛНЕНИЯ

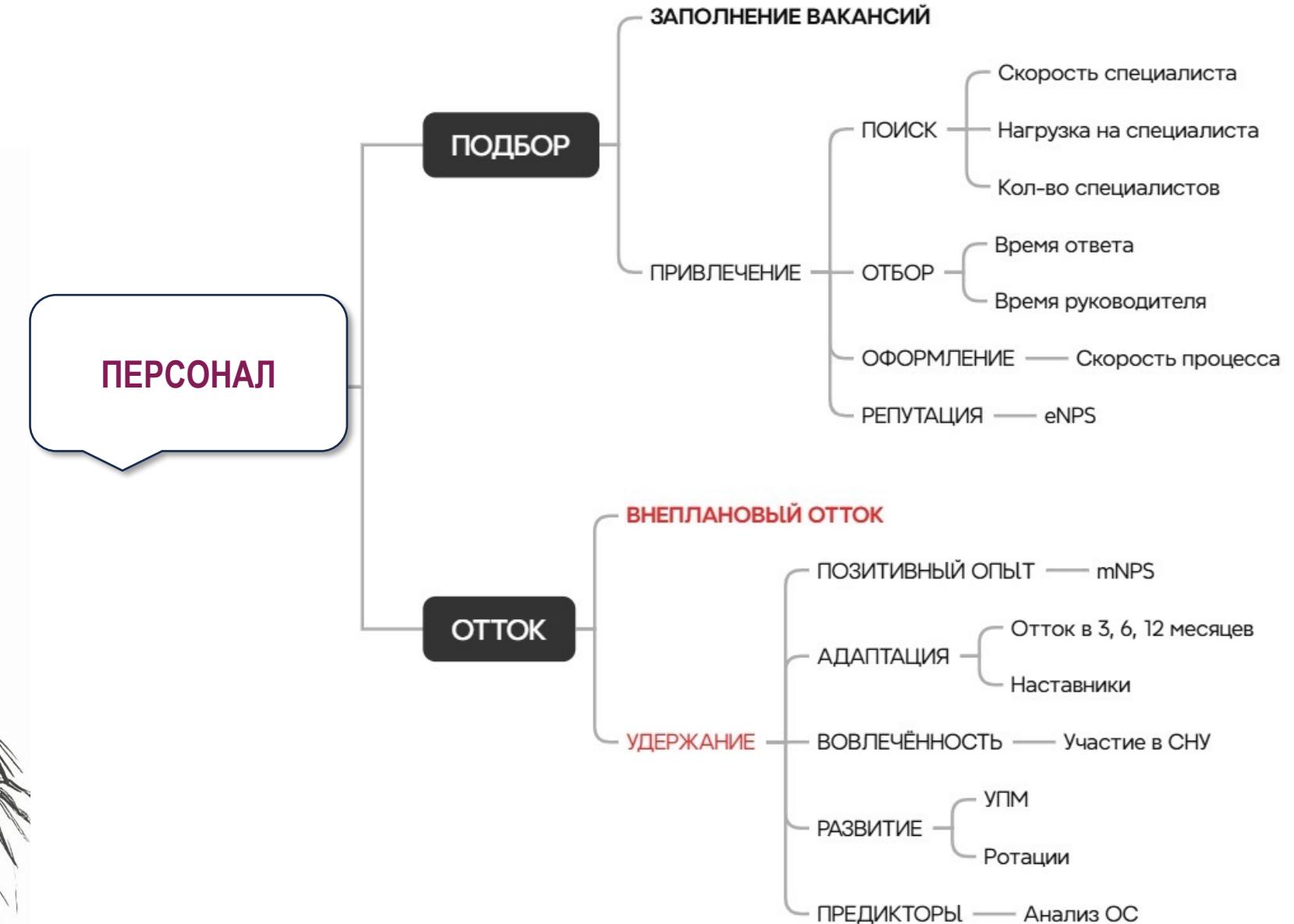
| сквозное целеполагание

СКВОЗНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

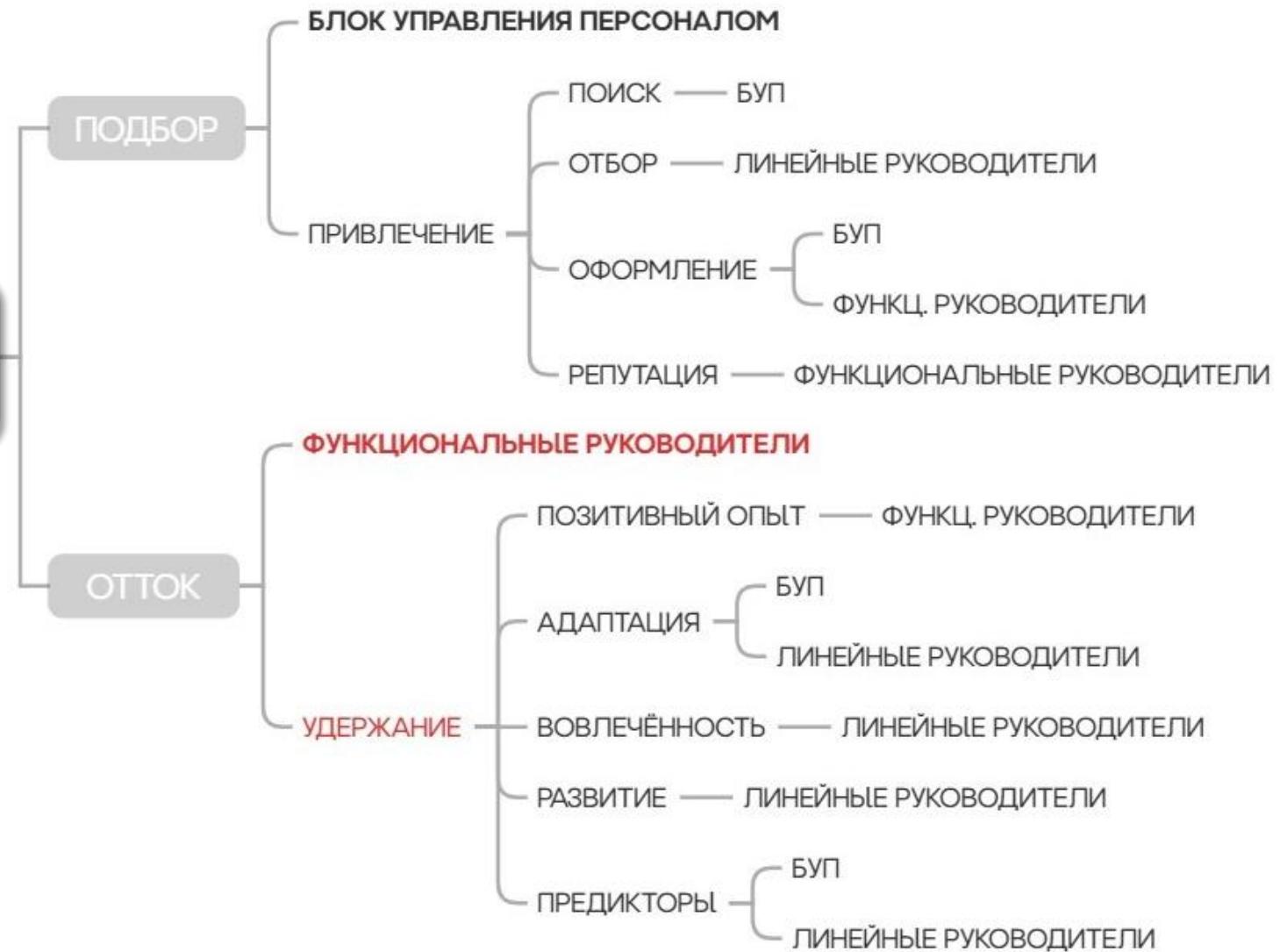
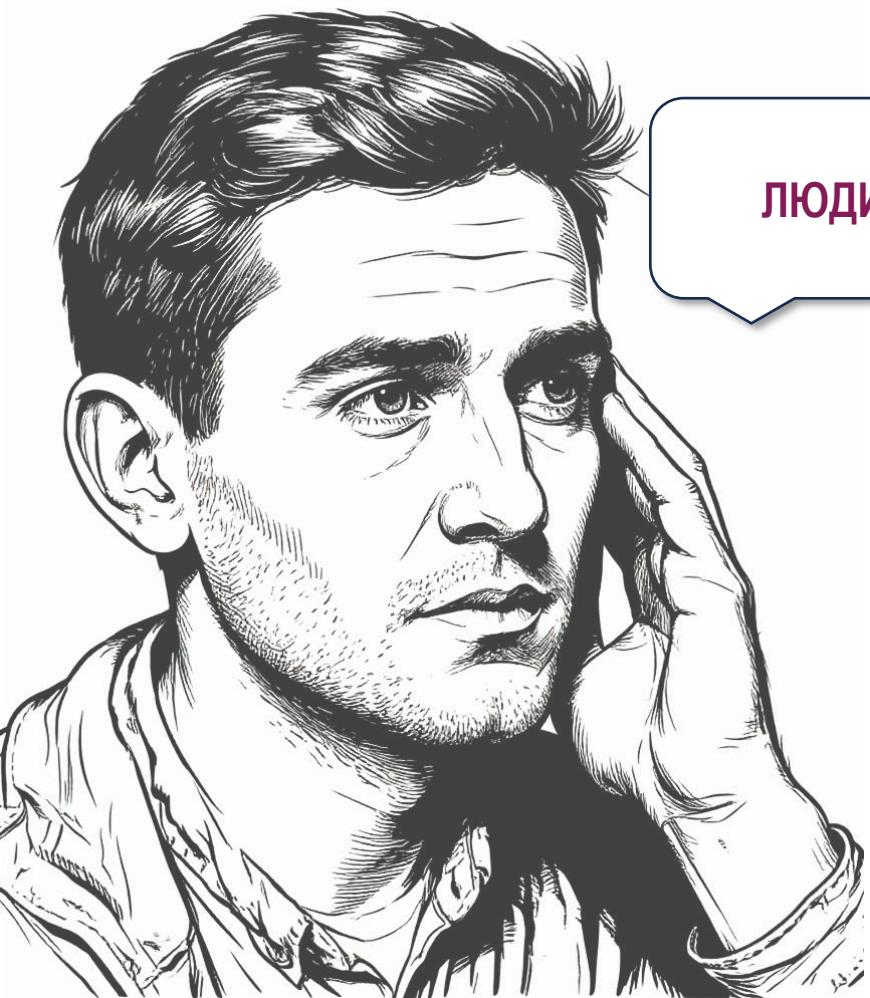
- ОБЯЗАНЫ БЫТЬ ПОКАЗАТЕЛЯМИ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА
 - РЕЗУЛЬТАТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЦЕЛЬНЫМ ПРОДУКТОМ | НЕ ДРОБИТЕ ПРОДУКТ НА ЧАСТИ
- ДОЛЖНЫ ИМЕТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕМ ОТВЕТСТВЕННОГО ЗА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
 - ВЛАДЕЛЕЦ КОНЕЧНОГО/КЛЮЧЕВОГО ПРОЦЕССА | ЗАКАЗЧИК ПРЕДЫДУЩИХ/СМЕЖНЫХ ПРОЦЕССОВ
- МОГУТ ИМЕТЬ КОМПОЗИТНУЮ СИСТЕМУ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
 - ИСПОЛНИТЕЛЬ КЛЮЧЕВОГО ПРОЦЕССА И КОНТРОЛЁР СМЕЖНЫХ | ВЛАДЕЛЕЦ РЕЗУЛЬТАТА + ВЛАДЕЛЬЦЫ ПРОЦЕССОВ



| пример распределения ответственности



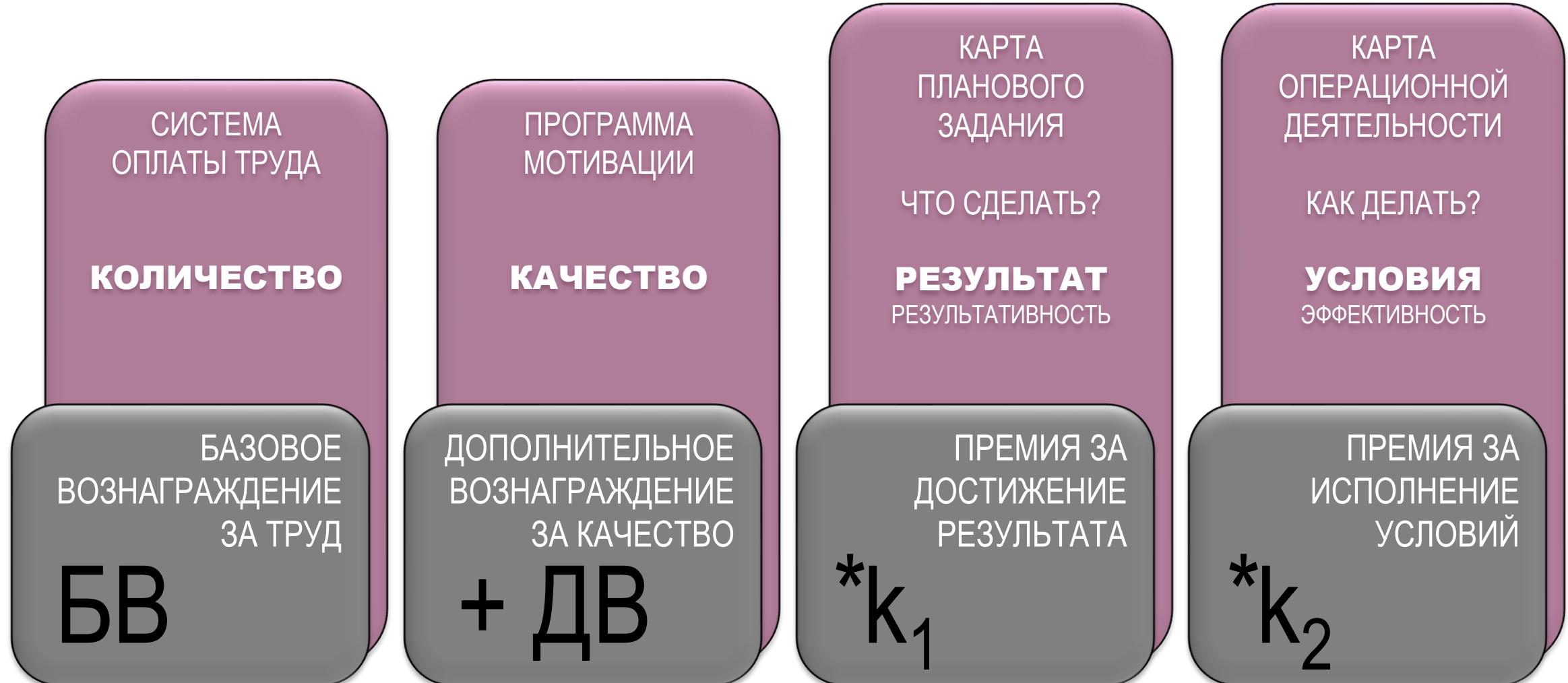
| пример распределения задач



| функциональная карта показателей деятельности

Подразделение	Титул	Формула	Вес	Ед. изм.	План	Порог	K исп.	K прем.	Факт -1 г.	Бенчмарк	Владелец
Цель	описание ключевой цели: для чего подразделение работает в этом году?										
Качественная	описание ключевого изменения: кем/какими хотим стать?										
Количественная	определение ключевого параметра: какой результат получить?										
Риски	описание трёх ключевых рисков: что может помешать выполнению плана?										
Плановое задание	Обязательная часть. Не меняется в течение года. Анализируется по итогу. Не более 7 показателей. Равнозначка.										
Корпоративные КПЭ			30%		100%	90%	0,90	0,60-1,20	95%	125%	ФИО
Функциональные КПЭ			70%		100%	80%	0,90	0,60-1,20	111%	105%	ФИО
Операционная деятельность	Индикативная часть. Может меняться в течение года. Оценивается по совокупности. Не ограничена. Без равнозначки.										
Финансы и Экономика			-		100%	90%	0,80	0,50-1,25	99%	95%	ФИО
Клиенты и Партнёры			-		100%	90%	1,50	0,50-1,25	102%	105%	ФИО
Процессы и Операции			-		100%	90%	2,00	0,50-1,25	93%	97%	ФИО
Иновации и Потенциал			-		100%	90%	0,50	0,50-1,25	107%	110%	ФИО

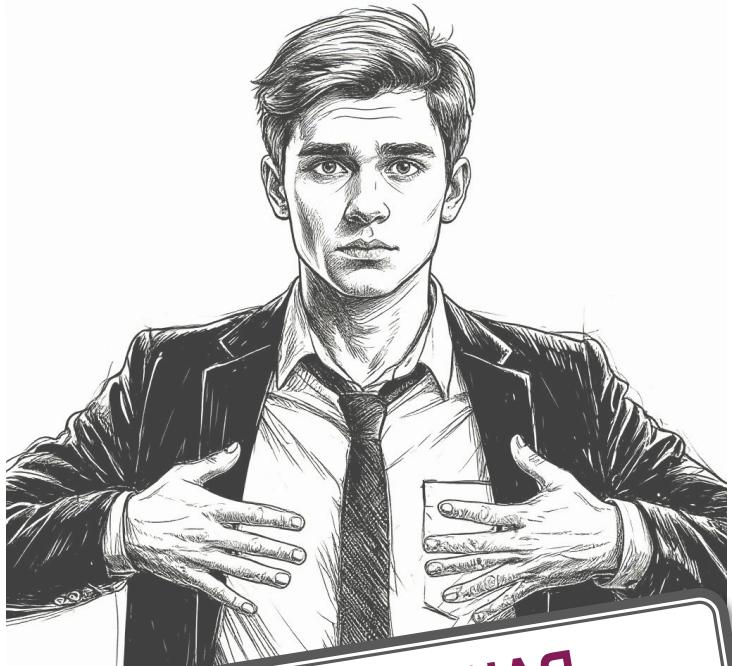
| система оплаты труда и система целеполагания КПЭ



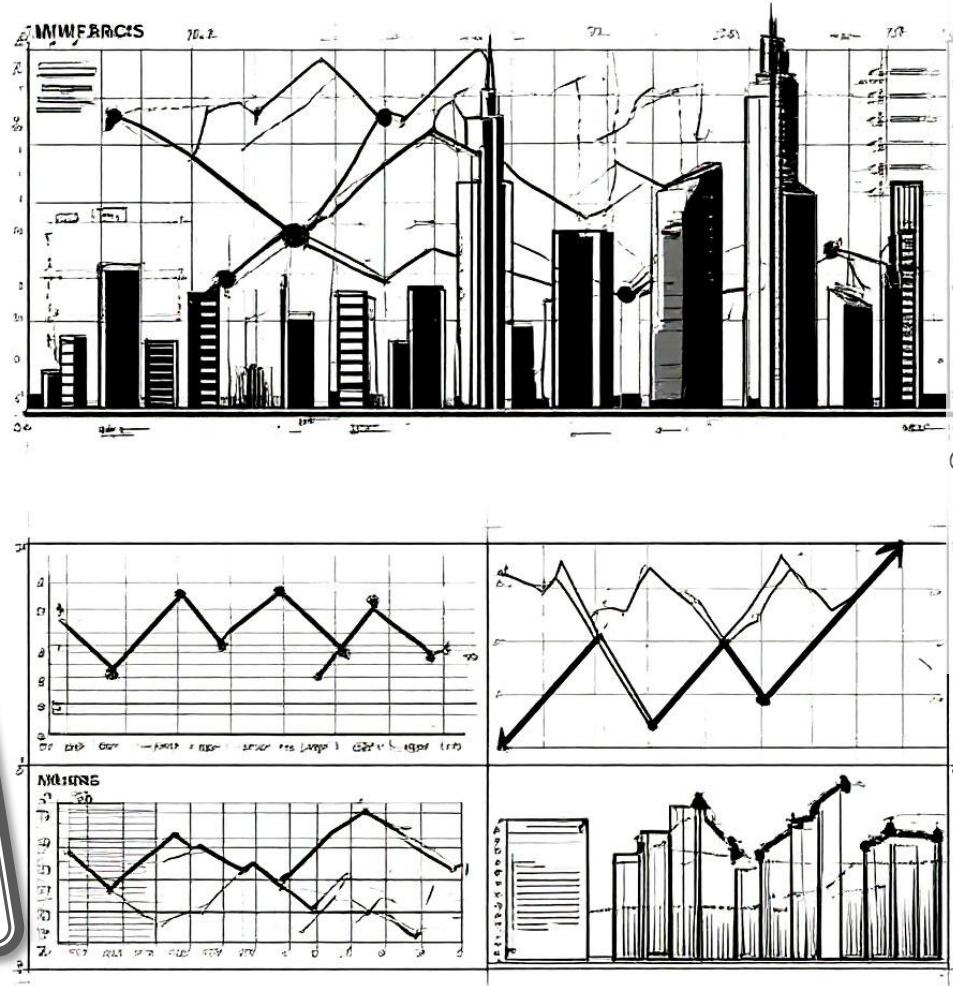
| инструменты вознаграждения: коэффициенты премирования



| инструменты соревновательности



РЕГУЛЯРНАЯ
ИНДИВИДУАЛЬНАЯ
И ПУБЛИЧНАЯ
ОТЧЁТНОСТЬ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ
И КОМАНДНЫЕ
ВСТРЕЧИ ОС

CorpDoc

практики человеческого менеджмента

РАЗВИВАЙТЕ
ТАЛАНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ
РАСКРЫВАЯ
ТАЛАНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ВЛАДИСЛАВ ПОЗДЫШЕВ

