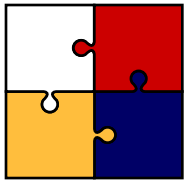
Реализация Бизнес-стратегии компании через системы управления деятельностью

30 марта 2006 года

ОАО «МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ» (МТС)

- Крупнейший оператор сотовой связи в России и Восточной Европе
- Основные акционеры: 52,8% - АФК «Система», финансовым инвесторам – западным инвестиционным фондам – в МТС принадлежит 46,7 % акций. Акции компании котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже (индекс MBT).
- Операции на рынке России, Украины, Беларуси, Узбекистана, Туркменистана, Кыргызстана
- 58,2 млн. абонентов

КАСКАДИРОВАНИЕ БИЗНЕС - СТРАТЕГИИ



ЦЕЛИ АКЦИОНЕРОВ

БИЗНЕС-ЦЕЛИ КОМПАНИИ

ДОЛЯ РЫНКА

АБОНЕНТЫ

ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Цель 1

Цель 2

Цель 3

КПЭ 1

КПЭ 2

КПЭ 3

Проект 1

Проект 2

Функциональные планы

Цель 1

Цель 2

Цель 3

КПЭ 4

КПЭ 5

КПЭ 6

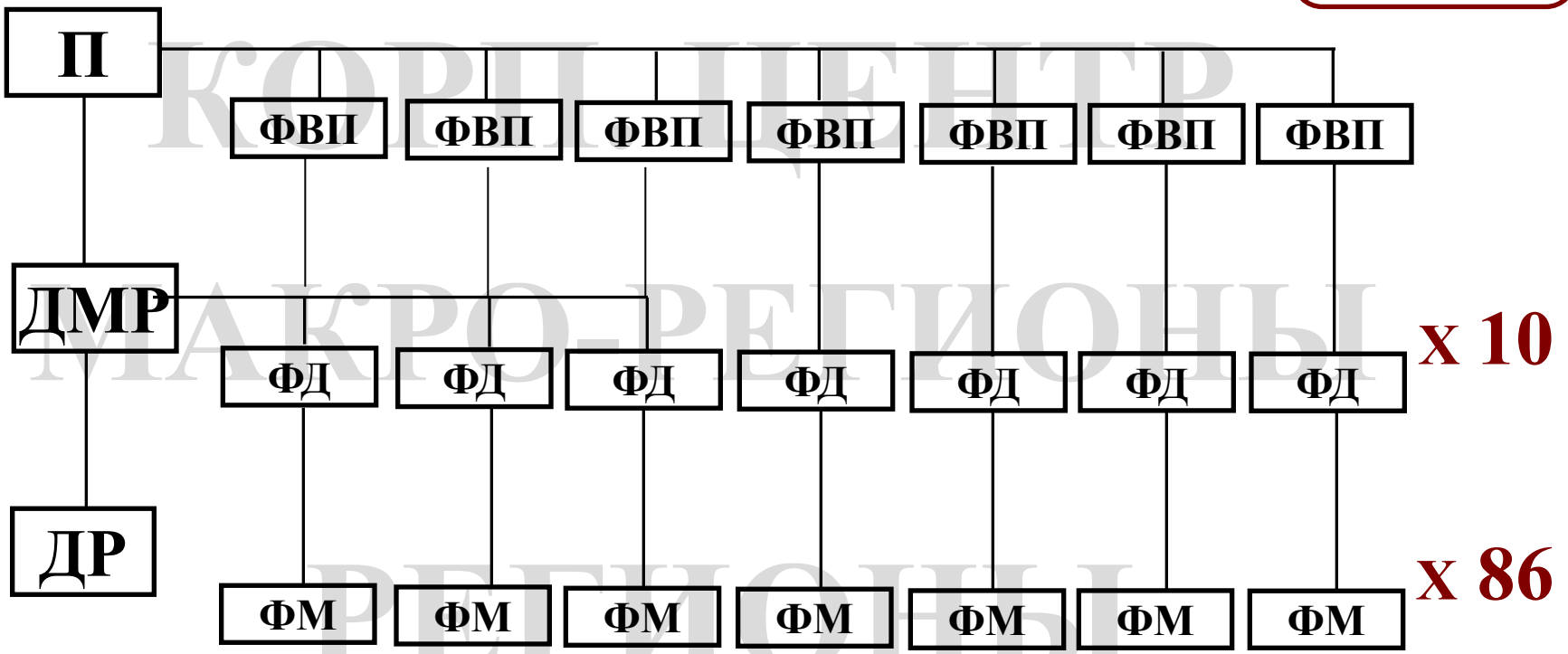
Проект 3

Проект 4

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

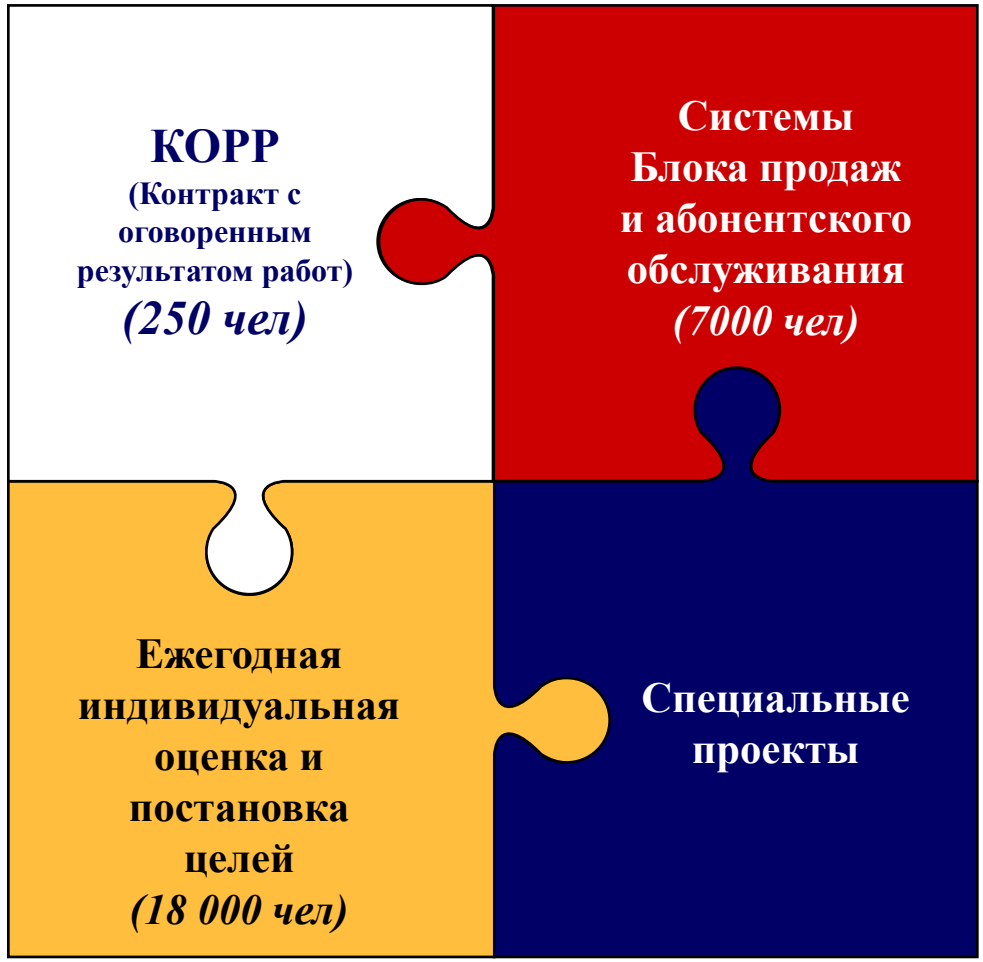
3 уровня управления, дивизионно-функциональная структура

2005

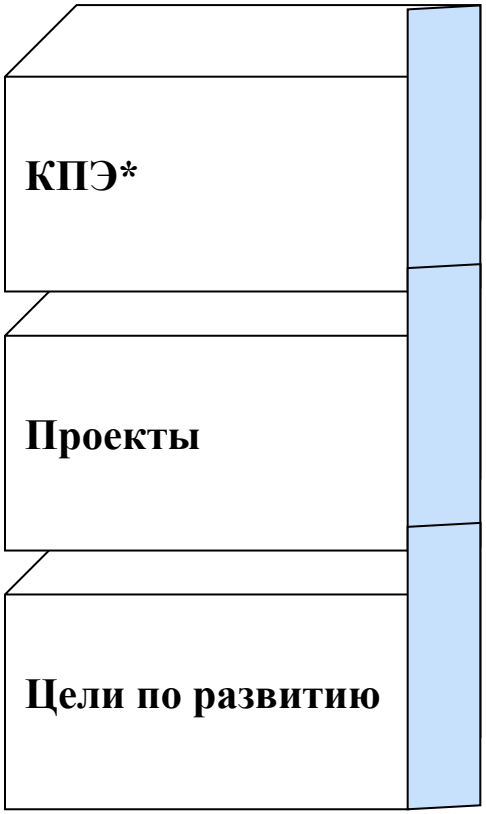


КОРП ЦЕНТР
МАКРО-РЕГИОНЫ
РЕГИОНЫ

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (2005 г)



СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОРР (Контракт с оговоренными результатами работ)



КПЭ

- КПЭ Компании
- КПЭ Функционального блока
- КПЭ Департамента

Проектные задачи

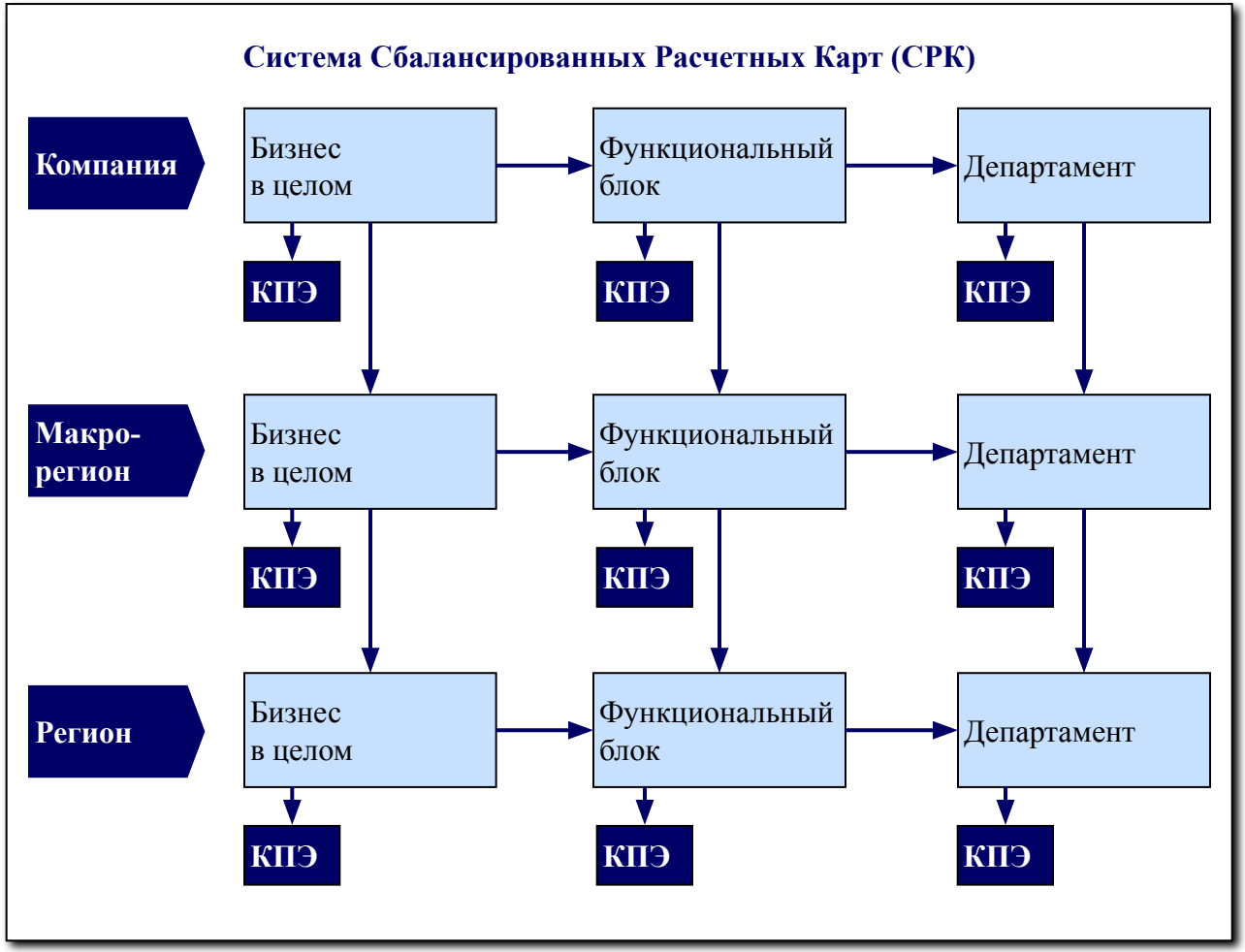
- Приоритетные разовые проекты
- Приоритетные повторяющиеся проекты

Цели по развитию

- Цели, поставленные по результатам оценок по компетенциям

* Ключевые показатели эффективности

ОБЩИЙ ДИЗАЙН СИСТЕМЫ КПЭ

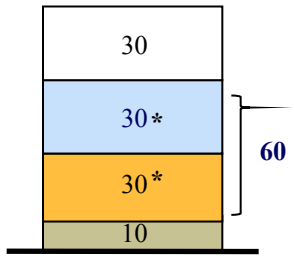


СТРУКТУРЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ КОРР (ПРИМЕР 2005 г)

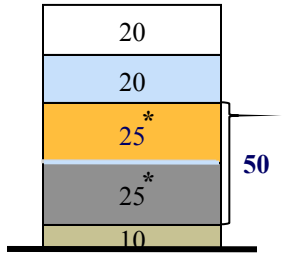
- Вес показателей компании в целом
- Вес показателей блока КЦ/макро-региона
- Вес показателей департамента КЦ или блока на уровне МР
- Вес показателей региона
- Вес проектных показателей
- Вес целей по развитию
- Вес показателей зоны ответственности

КОРПОРАТИВНЫЙ ЦЕНТР

Должность 1

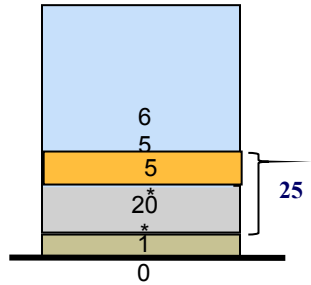


Должность 2

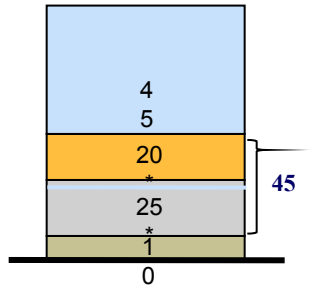


МАКРО-РЕГИОН

Должность 3

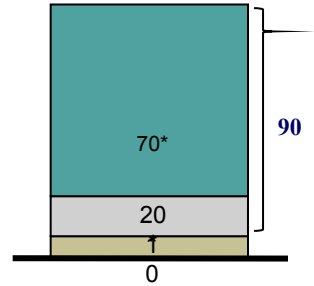


Должность 4



РЕГИОН

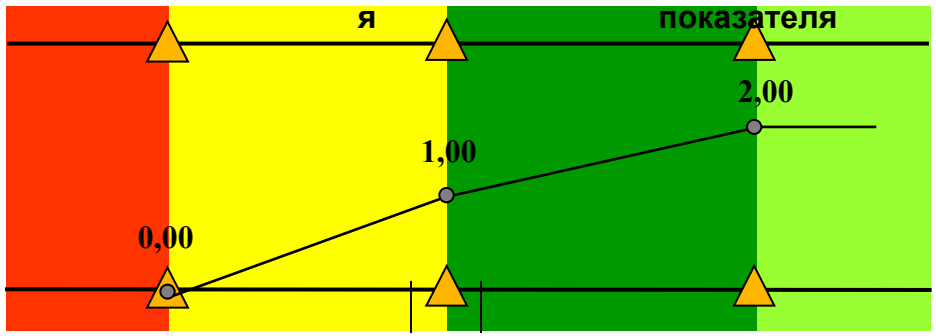
Должность 5



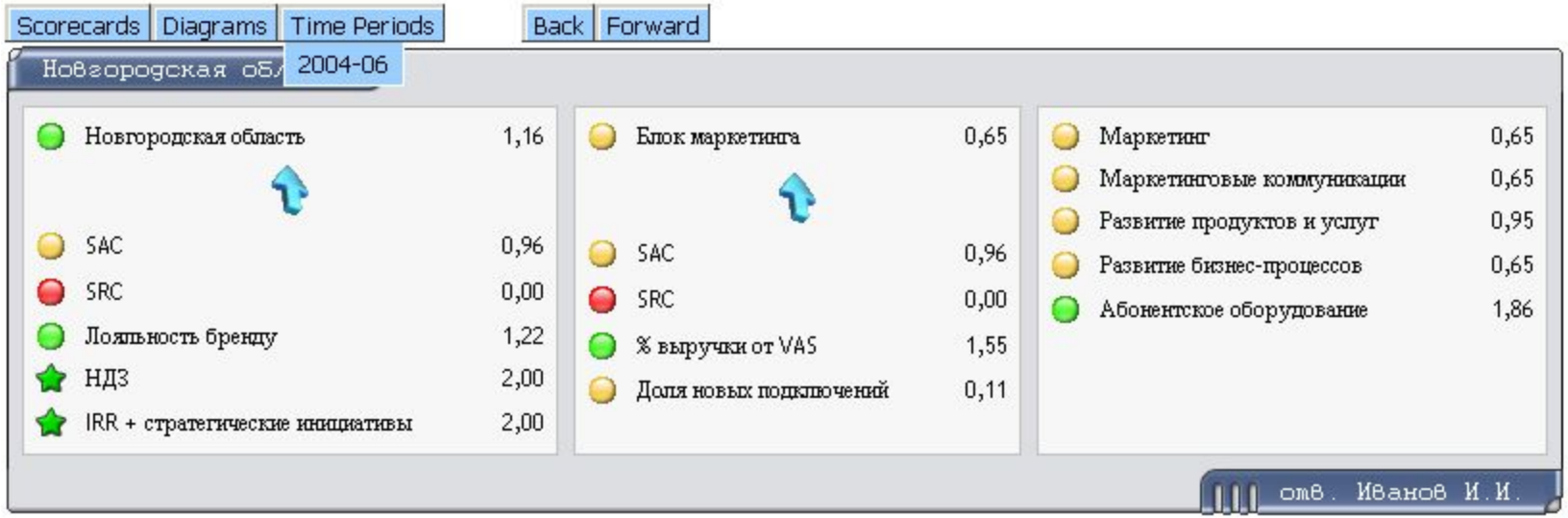
ПОСТАНОВКА И ОЦЕНКА ЦЕЛЕЙ ПО КПЭ

Целевые значения

Допустимые	Целевые	Агрессивные
Значение, отражающее минимально удовлетворительный результат	Значение, соответствующее желаемому уровню выполнения показателя	Значение максимально допустимого уровня перевыполнения целевого показателя



СИСТЕМА МОНИТОРИНГА КПЭ SAS SPM



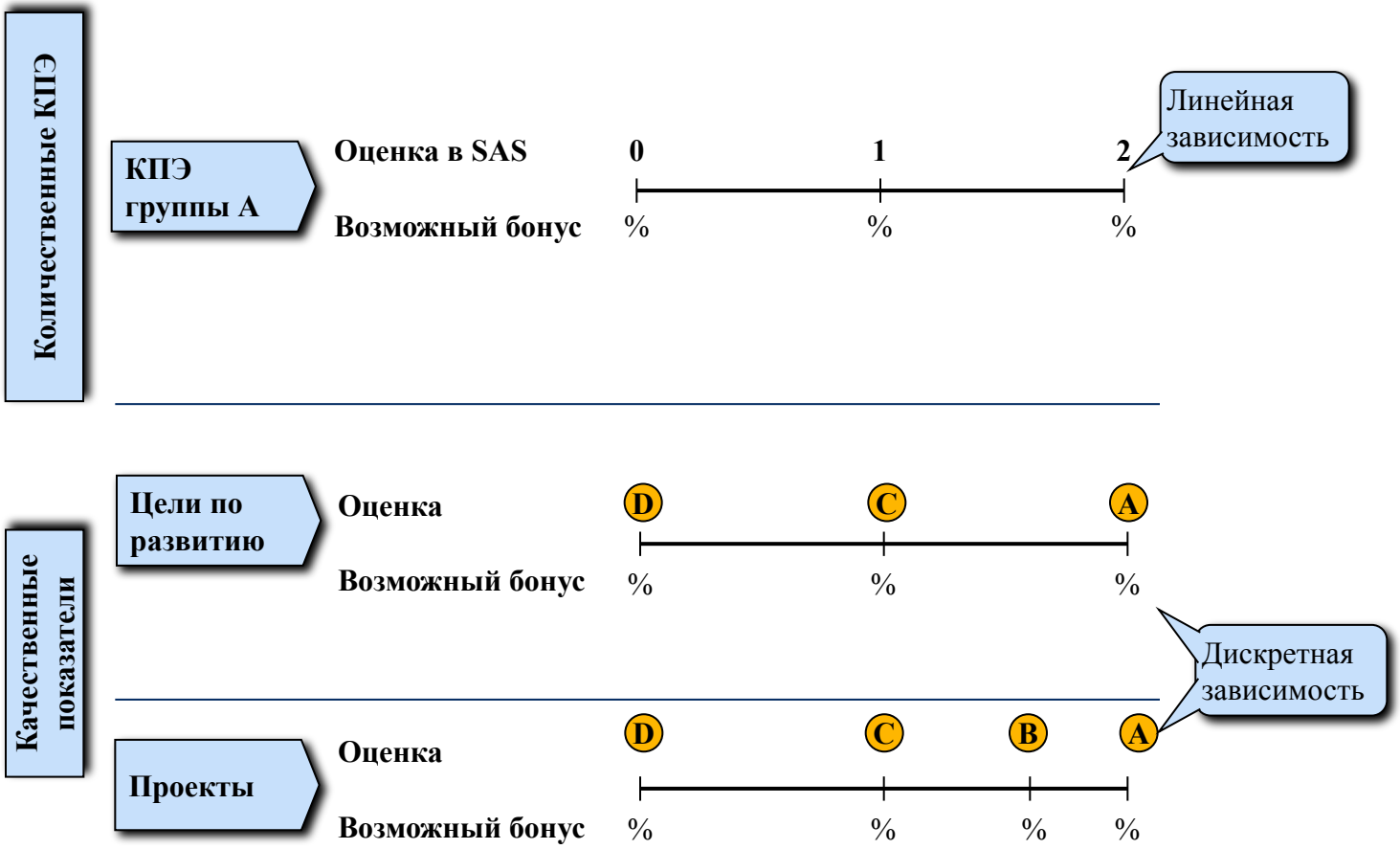
– Качество выполнения выше ожидаемого уровня

– Качество выполнения на ожидаемом уровне

– Качество выполнения ниже ожидаемого уровня

– Неудовлетворительное выполнение

СВЯЗЬ С СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ



СПЕЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ БЛОКА ПРОДАЖ И АБОНЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

ОЦЕНКА РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ → **РАНЖИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ** → **ВЫПЛАТА ПРЕМИЙ СОТРУДНИКАМ**

Показатели:

- Количественные показатели:
  - продуктивность
- Качественные показатели:
  - уровень знаний
  - отсутствие ошибок в АСР
  - отсутствие жалоб от абонентов
  - результаты внутреннего аудита

Рейтинг сотрудников:

Рейтинг	ФИО сотрудника
1	Иванов И.
2	Петров П.
3	Дьяченко М.
…	…

Витрина премий:

Место в рейтинге	Размер премии
10% сотрудников	$---
30% сотрудников	$--
40% сотрудников	$-
20 % сотрудников	$

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

ОЦЕНКА ПРОЕКТА

Качество 50%

Срок 50%

Общее качество проекта (20%)

Качество работы участника - оценка руководителя (15%)

Качество работы участника – оценка группы (15%)

Коэффициент временных затрат

Степень участия