

# **Постановка Целей**

## **Разработка целей**





## **Содержание**

**Руководство SMART**

**Источники для разработки целей**

**Примеры**



## Как определить цели по системе SMART?

В соответствии с Руководством SMART, индивидуальные цели должны быть:

- Конкретными
- Измеримыми
- Достижимыми
- Согласованными
- Определенными во времени



## Руководство SMART

**S**

pecific

Конкретная

Содержится ли в формулировке цели информация, отвечающая на вопросы «Что?», «Где?», «Когда?» и «Как?»? Имеет ли она понятный метод подсчета?

**M**

asurable

Измеримая

Имеется ли надежная система или объективный источник для измерения степени достижения цели?

**A**

chievable

Достижимая

Может ли цель быть достигнута разумными усилиями и средствами? Каскадирована ли она от вышестоящих бизнес-подразделений?

**R**

elevant

Согласованная

Приводит ли данная цель к результатам компании? Могут ли сотрудники, которым поставлена цель, оказать влияние на ситуацию?

**T**

ime Based

Определена во времени

Имеются ли четко указанные конечные и/или начальные сроки?



## Как правильно сформулировать цель?

- Начните с глагола-действия
- Определите единственный ключевой результат для каждой задачи
- Определите затраты – деньги, время, материалы, ресурсы
- Сформулируйте контрольный критерий, являющийся показателем развития цели
- Убедитесь, что система показателей обеспечивает своевременные сигналы, основанные на отклонениях реального положения вещей от планового
- Приведите данные к общей системе для возможности проведения сравнительной оценки



# Руководство SMART

## Бизнес-стратегия и задачи

- Цели должны следовать стратегии компании и ее задачам
  - Что будет являться результатом достижения задач?
  - Какие важные результаты должны быть достигнуты?
  - Можно ли повлиять на измерение результата?

## Источники

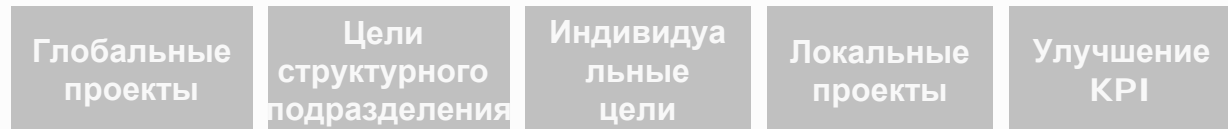
- Сбор информации должен быть максимально безболезненным
- Минимизируйте время и необходимые усилия для обзора и исследования детальных данных
- Слишком большое количество показателей, чрезмерные подробности или затрудненный сбор данных может усложнить использование системы показателей



## Источники для разработки целей

- Руководители определяют ключевые действия для своих непосредственных подчиненных, которые преобразуются в индивидуальные цели.

### Руководитель



**Сотрудник**

Уровни ответственности

Области компетентности/  
квалификации

**Индивидуальные цели сотрудника**



- При постановке целей своим подчиненным руководители должны использовать следующие источники для разработки целей: глобальные проекты, цели структурного подразделения и т.д.
- Руководитель может каскадировать одну из его/ее индивидуальных целей, распределить часть целей структурного подразделения (например, пакет по постоянным затратам) или просто каскадировать часть назначенного ему/ей глобального проекта.
- Руководитель должен убедиться в том, что сотрудник, которому ставится цель, обладает навыками и уровнем ответственности, соответствующими важности поставленной цели.



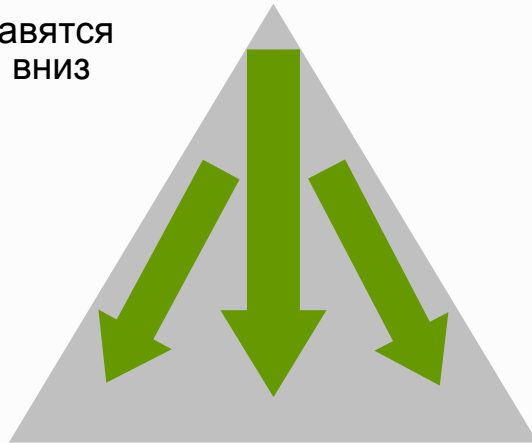
## Нисходящий принцип

- Цели разрабатываются и распределяются руководителем и, в идеальном варианте, согласовываются с сотрудником
- Цели могут обсуждаться, но распределение целей – это нисходящий процесс, конечным результатом которого является достижение целей компании
- Если не достигнуто согласие по поставленным целям, окончательное решение остается за руководителем

Распределение целей

Достижение результатов

Цели ставятся  
сверху вниз



Результаты  
консолидируются  
по восходящему  
принципу для  
достижения  
конечных целей



# Каковы возможные КРІ для цели?

ЦЕЛЬ

КРІ

преимущество

недостаток

Инициатива  
Y  
(Проект или  
Бизнес-  
акция )

Основанные на действии / процессе

Реализовать проект в определенные сроки  
Реализовать проект в рамках бюджета  
Реализовать проект в запланированном масштабе

Под контролем и четкой ответственностью

Не обязательно связаны с результатом

Основанные на конечном результате

Снизить общие затраты  
Снизить постоянные затраты  
Снизить переменные затраты  
Улучшить общий оборот  
Увеличить оборот бренда  
Увеличить оборот сегмента

Связаны с результатом, сфокусированы на высоких показателях результативности (сплоченность)

Отсутствует конкретная ответственность

Отсутствует причинно-следственная связь

Основанные на факторе результата

Улучшить качество  
Снизить потребление сырья  
Снизить цену сырья  
Увеличить объем продаж  
Увеличить цену реализуемой продукции

Связаны с результатами, сфокусированы на конкретных действиях и более четкой ответственности

Требует углубленных знаний бизнеса и системы мер



- Процессные KPIs (Process based KPI's) обеспечивают достижение результатов с гарантированной устойчивостью.
- KPIs конечных результатов (End results KPI's) обеспечивают связь с фактическими показателями результативности компании.
- Факторные KPI's (Factor based KPI's) позволяют распределять конечные результаты в более конкретные показатели результативности.
- Самым лучшим будет иметь сбалансированный набор целей, гарантирующий ответственность, устойчивость и конечные результаты.



## Редактирование KPIs

- Ключевые показатели эффективности (KPIs) должны быть разработаны для обеспечения максимального баланса между конечными результатами и процессом;
- В случае отсутствия системы или управленческого комитета, для процессных KPIs рекомендуется пользоваться поддержкой внутреннего аудита;
- Для KPIs, определяемых на основе статистических данных, рекомендуется привлекать внешнюю независимую исследовательскую компанию;
- Для некоторых KPI необходимо наличие утвержденных исходных данных для использования в качестве ссылки при окончательной оценке



## Несколько примеров улучшения KPI

### Продуктивность – показатели

Измеряет то, как компания управляет затратами. Показатель обычно определяется как затраты на единицу (готового продукта, бюджета)

- Затраты на 1 нанимаемого сотрудника
- Компенсационные административные затраты на 1 сотрудника
- Затраты / единицу готового продукта
- Фактические затраты / затраты по бюджету (% снижения затрат)

### Эффективность – Производительность персонала

Измеряет какова производительность каждого FTE. Показатель обычно определяется как единица производительности vs FTE

- Доход на FTE отдела продаж
- Общее количество FTE организации vs HR FTE



## Несколько примеров улучшения KPI

### Продуктивность процесса

Измеряет, насколько хорошо процедуры поддерживают производственный процесс. Показатели обычно сфокусированы на таких факторах, как коэффициент простоя системы

- Фактические проектные часы как процент от забюджетированных часов
- % проектов, выполненных в срок
- % закупок, поставленных вовремя

### Время цикла

Относится к продолжительности, необходимой для завершения задачи. Чаще всего выражается в единицах времени.

- Среднее количество дней для завершения проекта
- Среднее время процесса
- Средний период безубыточности для новых продуктов

## Как избежать типичных ошибок?

Необходимо следовать Руководству по постановке целей для определения качества поставленных целей. Это позволит руководителю избежать типичных ошибок.

Ошибка	Пример	Как улучшить
Цель более основана на действии, чем на результатах	<ul style="list-style-type: none"><li>✗ <b>Основана на действии:</b> Подготовить 3 спортсменов</li><li>✓ <b>Основана на результате:</b> Исключить 3 календарные недели из рабочего процесса</li> <li>✗ <b>Основана на действии:</b> Завершить выполнение заказа по инсталляции программного обеспечения ко 2 кварталу</li><li>✓ <b>Основана на результате:</b> Снизить прямые затраты на труд по каждой позиции заказа, одновременно снижая время исполнения заказа на 25%</li></ul>	<p>Данная цель описывает, какие действия необходимо предпринять, или какие задачи необходимо выполнить, но не результат этих действий:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Кто является потребителем этих действий?</li><li>• Что необходимо потребителю в результате этих действий?</li><li>• Каковы последствия успешно выполненных действий?</li><li>• Почему выполняются эти действия?</li><li>• Если эта задача/проект успешны, какова польза для компании/потребителя?</li></ul>

# Как избежать типичных ошибок?

## Ошибка

## Пример

## Как улучшить

Цель неясна и поэтому не измерима или не контролируема

✗ **Неясна:** Быстрее нарастить производственные мощности  
✓ **Измерима:** Количество отгруженных единиц

✗ **Неясна:** Улучшить командную работу.  
✓ **Контролируема:** Роли и ответственности в двух командах определены без отклонений и совмещений обязанностей. Потребитель не сталкивается с изменениями продукта в последний момент из-за несогласованности производственных планов. Члены команды не жалуются руководству друг на друга, но способны улаживать разногласия без вмешательства руководителя.

Нет возможности сообщить, была ли достигнута цель, или имеется ли прогресс в достижении цели:

- Какого результата вы пытаетесь добиться?
- Что в результате является важным? (сколько, насколько удачно, затраты, когда выполнено)
- Какой показатель вы будете отслеживать, чтобы оценить данный фактор?

Если вы не можете измерить цель каким-либо показателем, опишите хорошую деятельность:

- Что мы можем отметить в результате, что будет означать его хорошее выполнение?
- Как улучшится ситуация, если данные усилия были успешными?
- Что мы услышим от людей, обсуждающих результат, означающее его успешность?

Цель была поставлена на неверном организационном уровне (руководитель по сравнению с подчиненным)

✗ **Цель Вице-президента, которая должны быть целью Директора:** Запустить в производство продукт XYZ к 3 кварталу  
✓ **Цель Вице-президента:** Гарантировать улучшение всех рабочих процессов для улучшения срока вывода на рынок всех новых продуктов

Данные цели вы будете делегировать кому-либо в вашей организации:

- Это стоит измерять на вашем уровне?
- Какую уникальную ценность вы добавляете?
- Какой результат вы вкладываете в прилагаемые усилия?

# Как избежать типичных ошибок?

## Ошибка

## Пример

## Как улучшить

Цель указана, но отсутствуют значения



**Только цель:** Удерживать высокопроизводительных сотрудников

**Цель + конкретное значение:** Коэффициент текучести высокопроизводительных сотрудников должен быть  $\leq 5-7\%$

Имеется описание цели, но отсутствуют конкретные значения для достижения цели:

- Сколько или какого процентного соотношения нам необходимо достичь, чтобы считать это успехом?

Затраты (время и ресурсы) на отслеживание показателей превысят целевое значение данных



**Обзор критериев для отбора** “Предпринимателя года” предлагает 25 различных возможных вариантов. Затраты на создание отчетов по каждому из них, вероятно, будут больше, чем выгода от самих данных.

Выделите два самых важных показателя и отчитайтесь о них.

Слишком много разных показателей или нет способа собрать необходимые данные. Создание отчетов для всех возможных показателей, вероятно, будет более затратно, чем того стоят сами данные. Выберите один или два показателя для использования среди сотрудников, которые вам подчиняются:

- Какой из возможных показателей наиболее полно охватывает цель компании?
- Будет ли существующая система контроля «достаточно хорошей» для использования?
- Какие из показателей можно отследить на практике?
- Будут ли данные от новой системы контроля стоить затрат на сбор самих данных?



## Примеры ошибок

- Система показателей, не связанная со стратегией, может привести к нежелательному поведению!
- Регистрация патентов: Предоставить 100 новых патентов в год.  
Патенты будут предоставляться, даже если они никогда не будут внедрены в работу и никогда не окупятся.  
Варианты:
  1. Достигнуть 10% годового дохода от реализации новых продуктов
  2. Снизить среднее время падения цен до 2 лет
- Удовлетворение потребителя: достигнуть 80% удовлетворенности потребителей среди посетителей банка.  
Руководитель направления может решить раздавать бесплатную еду и напитки для повышения удовлетворенности посетителей.  
Варианты:
  1. Увеличить доходность от визита клиента:  $(\text{общие продажи за день} - \text{операционные затраты в день}) / (\# \text{клиентов/день})$
  2. Увеличить доход от каждого потребителя на 10%



## Примеры ошибок

- Система показателей, не связанная со стратегией, может привести к нежелательному поведению!
- Объем продаж: Достигнуть объемов по основным и премиум-сортам - XX Гл по ключевым и XX Гл по премиум.

Руководители отдела продаж могут достигнуть объемов продаж по основным и премиум сортам путем потери общего объема и доли рынка, за счет роста ценности брендов конкурента

Варианты:

1. Достичь объемов по основным+премиум сортам XX Гл и общего объема YY Гл
2. Достичь объемов по основным+премиум сортам XX Гл и общей доли рынка WW%