



Постановка целей или как достичь амбициозных показателей

Бухалов Павел. СДТ

29 декабря 2020 г.



Бухалов Павел

Служба директора по трансформации

+7 (922) 602 16 15

Pavel.Bukhalov@ugmk.com



Профессиональный опыт:

- Более 8 лет занимаюсь проектной деятельностью по повышению операционной эффективности, внедрением Lean production в металлургии.
- Более 7 лет опыта тренерской деятельности.
- С 2020г - Руководитель кафедры «Бережливое производство» в Тех. Университете УГМК



По каким вопросам ко мне можно обратиться

- Комплексное развитие сотрудников компании в области бережливого производства
- Развитие практикующих тренеров
- Разработка и проведение фасилитационных сессий
- Взаимодействие со стейкхолдерами

Чтобы быть эффективными давайте договоримся о командных нормах



Включим камеры, будем ближе



Находимся здесь и сейчас



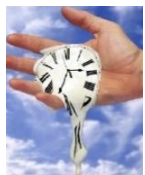
Активно вовлекаемся в обсуждение



Выключить микрофон, если вы не выступаете



Вопросы задаем голосом или в чат




Обсуждения не по теме – за пределами встречи

*Подготовьте бумагу
и ручку для записи.*



Напишите в чат продолжение фразы:
«Обучение будет для меня полезным
если...»





*Кораблю, который не
знает куда плыть, ни один
ветер не будет попутным*

Сенека

Цели обучения

- 1. Изучить виды целей**
- 2. Сформировать понимание, что такое амбициозная цель**
- 3. Понять как формируются амбициозные цели**



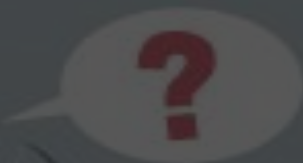
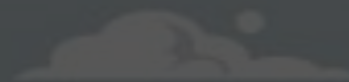
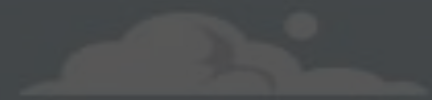
Каких целей вы достигли за последние 12 месяцев?



Достижением каких целей Вы гордитесь?

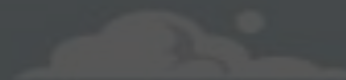
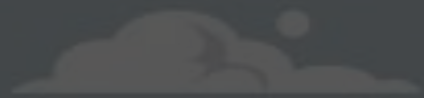


•Цель – это



- **Цель** – это мысленная модель желаемого результата.

- **Целеполагание** – это.



- **Цель** – это мысленная модель желаемого результата.

- **Целеполагание** – это процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров достижения результата.



Немного о терминах целеполагания

Цель – осознанный, запланированный итог деятельности, модель будущего продукта - конечный результат, на который преднамеренно направлен весь процесс

KPI (Key Performance Indicator) или КПЭ (ключевые показатели эффективности) – показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов

Базовое значение – это значение показателя, которое можно достичь при существующих технологиях, текущими инструментами в обычном режиме работы. Невыполнение базового значения означает ухудшение каких-либо условий (как внутренних, так и внешних).

Амбициозное значение – это значение показателя, превосходящее базовое, для устойчивого достижения которого требуются кардинальные и качественные улучшения в работе, например, применение новых инструментов, инновационных решений, изменений в организации работы и т.д..

Результат – последствие последовательности действий, выраженных качественно или количественно

Количественная шкала оценки – это шкала, применяемая для количественной оценки уровня выполнения KPI

Качественная шкала оценки – это шкала, для качественной оценки уровня выполнения KPI, имеет 4 уровня выполнения цели, каждый уровень имеет описание условий достижения. При оценке выбирается один из 4 уровней: П – превышает ожидания, ОК – соответствует ожиданиям, Н – несколько ниже ожидаемого уровня, С – область для серьёзных улучшений

Алгоритмы расчета «больше – лучше» / «меньше - лучше» - применяются для целей с количественной шкалой оценки, подразумевают прямую/обратную зависимость процента выполнения цели от фактического значения, т.е., чем больше/меньше фактическое значение – тем выше процент выполнения цели.

Мотивация – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека

Выделяют три вида целей

Выделяют три вида целей

Корпоративные цели – показатель, отражающий главный финансовый результат компании за год, единый для всех работников показатель.

Задача – участие каждого в успехе Компании

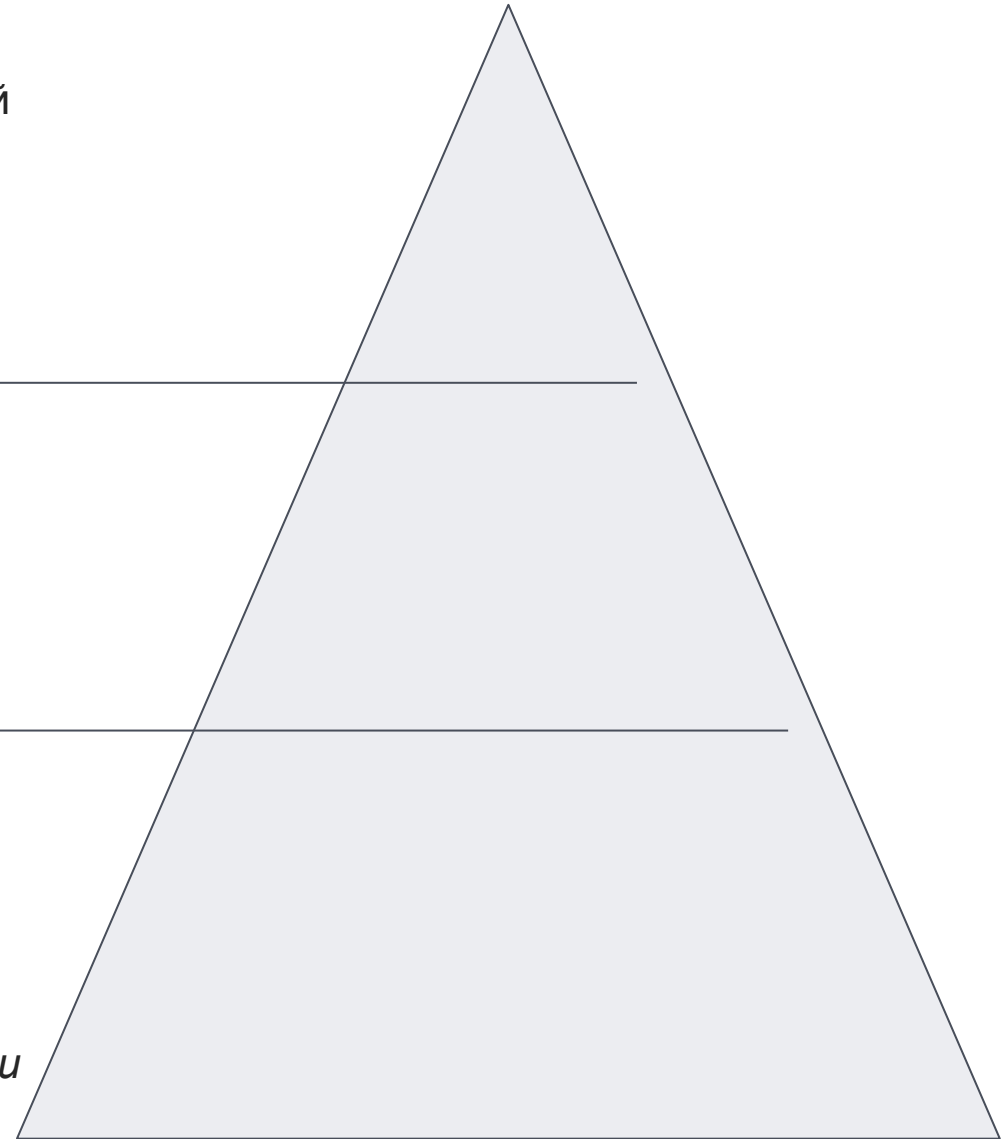
- 1. Утверждаются Генеральным директором компании*
- 2. Имеют цифровые плановые и фактические значения*

ТПФП (Цели бизнес плана) – показатели по производству, качеству, экономике, установленные путем каскадирования от вышестоящего руководителя с учетом степени влияния должности на показатель

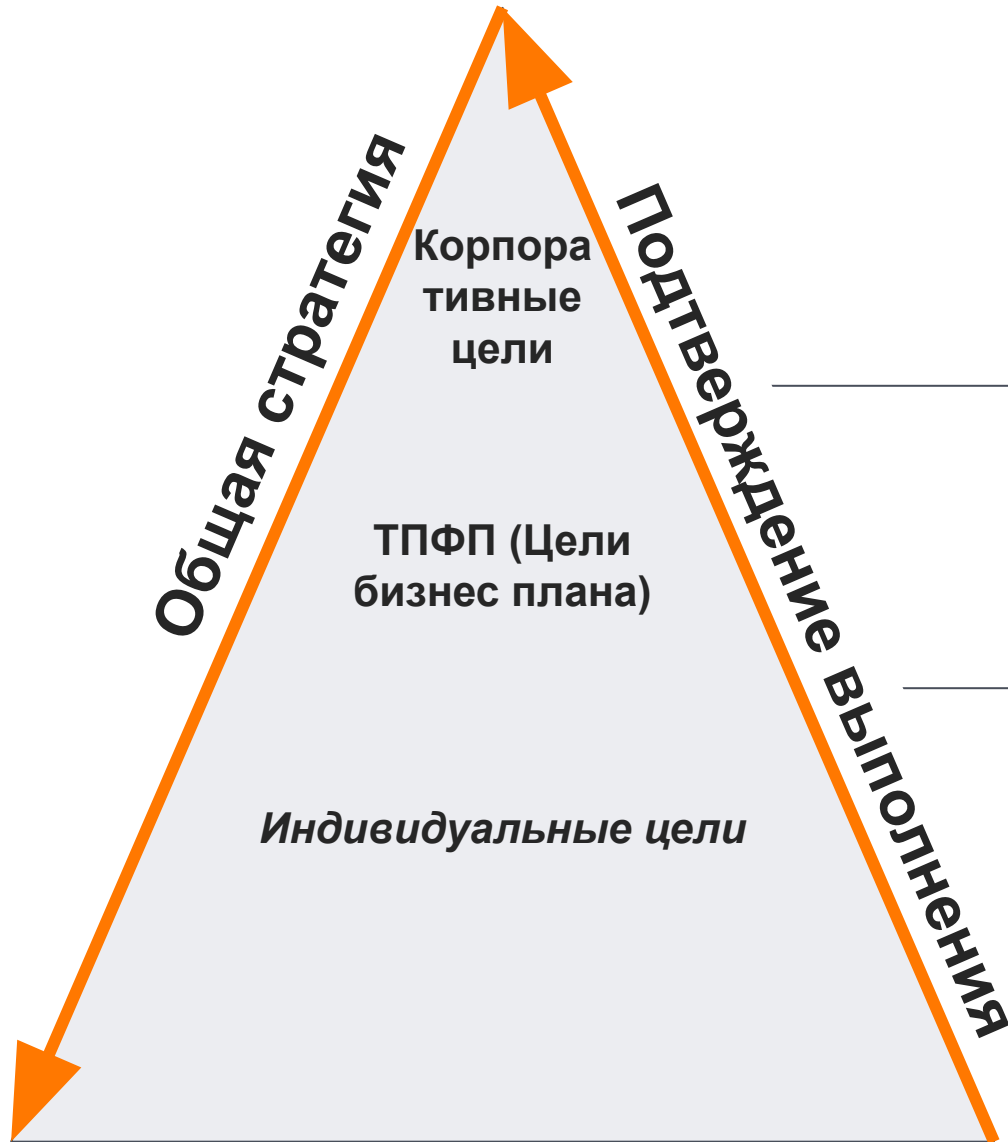
- 1. Утверждаются руководителем (директором) подразделения*
- 2. Имеют цифровые плановые и фактические значения*

Индивидуальные цели – могут устанавливаться на основе целей должности, действующих проектов, путем каскадирования от вышестоящего руководителя

- 1. Устанавливаются и утверждаются непосредственным руководителем (согласуются с функциональным)*
- 2. Могут иметь как цифровые целевые и фактические значения, так и описательные характеристики выполнения.*



Выделяют три вида целей



Достижение EBITDA +5% к текущему уровню.

- Производительность фабрики обогащения филиала XXX 542 т/ч
 - Выход полезного продукта, при обогащении на фабрике XXX 72%
 - Объемы производства XXX, 450 тыс. тонн
 - ...
-
- Увеличение КТГ оборудования XXX, до 85%
 - Количество рейсов за смену 47 шт.
 - Сокращение ППР агрегата XXX до 22 часов
 - Соблюдение клиентских соглашений
 - Обучение 1245 сотрудников по теме XXX
 - Заккрытие аудитов БСУ согласно целевого уровня
 - Количество принятых к реализации идей по проекту ФИ не менее XXX шт.

Не все цели одинаково понятны



Как это объяснил
заказчик



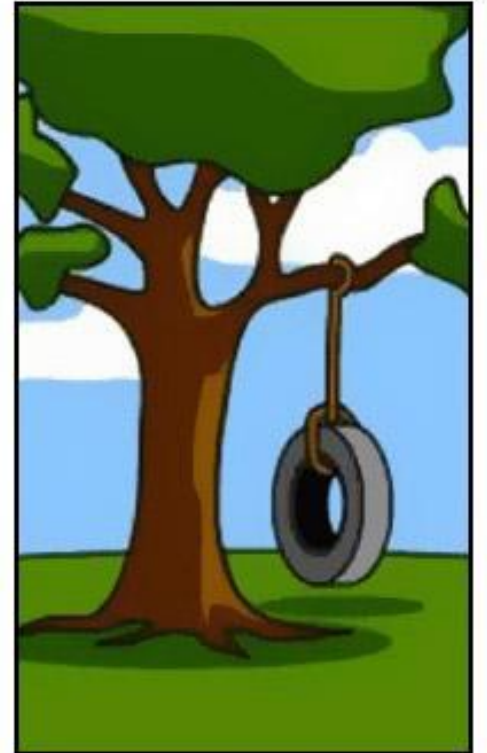
Как это понял
руководитель проекта



Как спроектировал
дизайнер



Как это реализовал
программист



Что реально хотел
заказчик

Когда цель сформулирована корректно вероятность получения ожидаемого результата выше.

S

Конкретные
(Specific)

Specific (Конкретные) - должны быть четко определены. Не должно быть неопределенностей по поводу того, какие действия подразумеваются

M

Измеримые
(Measurable)

Measurable (Измеримые) - определен критерий, характеризующий степень выполнения. Отсутствие таких критериев впоследствии не позволит определить степень выполнения поставленной задачи

A

Достижимые
(Achievable)

Achievable (Достижимые) - должна быть объективная способность достичь намеченных целей своими усилиями

R

Актуальные
(Relevant)

Relevant (Актуальные) - должны быть связаны с целями более высокого уровня и должны работать на их достижение

T

Определенные во
времени (Time-bound)

Time-bound (Своевременные) - должны быть привязаны к конкретному сроку

Когда цель сформулирована корректно вероятность получения ожидаемого результата выше.

S Конкретные
(Specific)

M Измеримые
(Measurable)

A Достижимые
(Achievable)

R Актуальные
(Relevant)

T Определенные во времени
(Time-bound)

К 2022 году запустить в компании проект трансформации по всем активам. Охватить проектом не менее 50% численности персонала. Обеспечить вовлеченность руководителей всех уровней

Когда цель сформулирована корректно вероятность получения ожидаемого результата выше.

S

Конкретные
(Specific)

M

Измеримые
(Measurable)

A

Достижимые
(Achievable)

R

Актуальные
(Relevant)

T

Определенные во
времени (Time-bound)

К 4 кв. 2021 года обеспечить повышение производительности агрегата ХХХ на 75% относительно лучших результатов за последние 12 месяцев

Когда цель сформулирована корректно вероятность получения ожидаемого результата **выше.**

S Конкретные
(Specific)

M Измеримые
(Measurable)

A Достижимые
(Achievable)

R Актуальные
(Relevant)

T Определенные во
времени (Time-bound)

Провести обучение персонала всех площадок
компании по инструментам Бизнес- системы

Когда цель сформулирована корректно вероятность получения ожидаемого результата выше.

S Конкретные
(Specific)

Разработать интранет для внутренних коммуникаций по внутренним процессам и новостям компании

M Измеримые
(Measurable)

Интранет работает, сотрудники знают, где он находится и как им пользоваться. Активно используют портал для получения информации и внесения новостей

A Достижимые
(Achievable)

Для реализации проекта выделено 500 000 RUR, при необходимости можно привлечь внешнего провайдера через отдел закупок

R Актуальные
(Relevant)

Создание интранета позволит повысить уровень внутренних коммуникаций, а также эффективность работы межфункциональных команд

T Определенные во времени
(Time-bound)

В декабре 2021 г. интранет работает, сотрудники обучены, как им пользоваться

Совместно сформируем цель

S Конкретные
(Specific)

M Измеримые
(Measurable)

A Достижимые
(Achievable)

R Актуальные
(Relevant)

T Определенные во
времени (Time-bound)

Каскадирование целей позволяет достигать результата

Уровень ТОП- менеджеров

КПЭ

Уровень руководителей направлений

КПЭ

КПЭ

Уровень подразделений руководителей

КПЭ

КПЭ

КПЭ

КПЭ

Уровень исполнителей

КПЭ

КПЭ

КПЭ

КПЭ

КПЭ

КПЭ

КПЭ

КПЭ

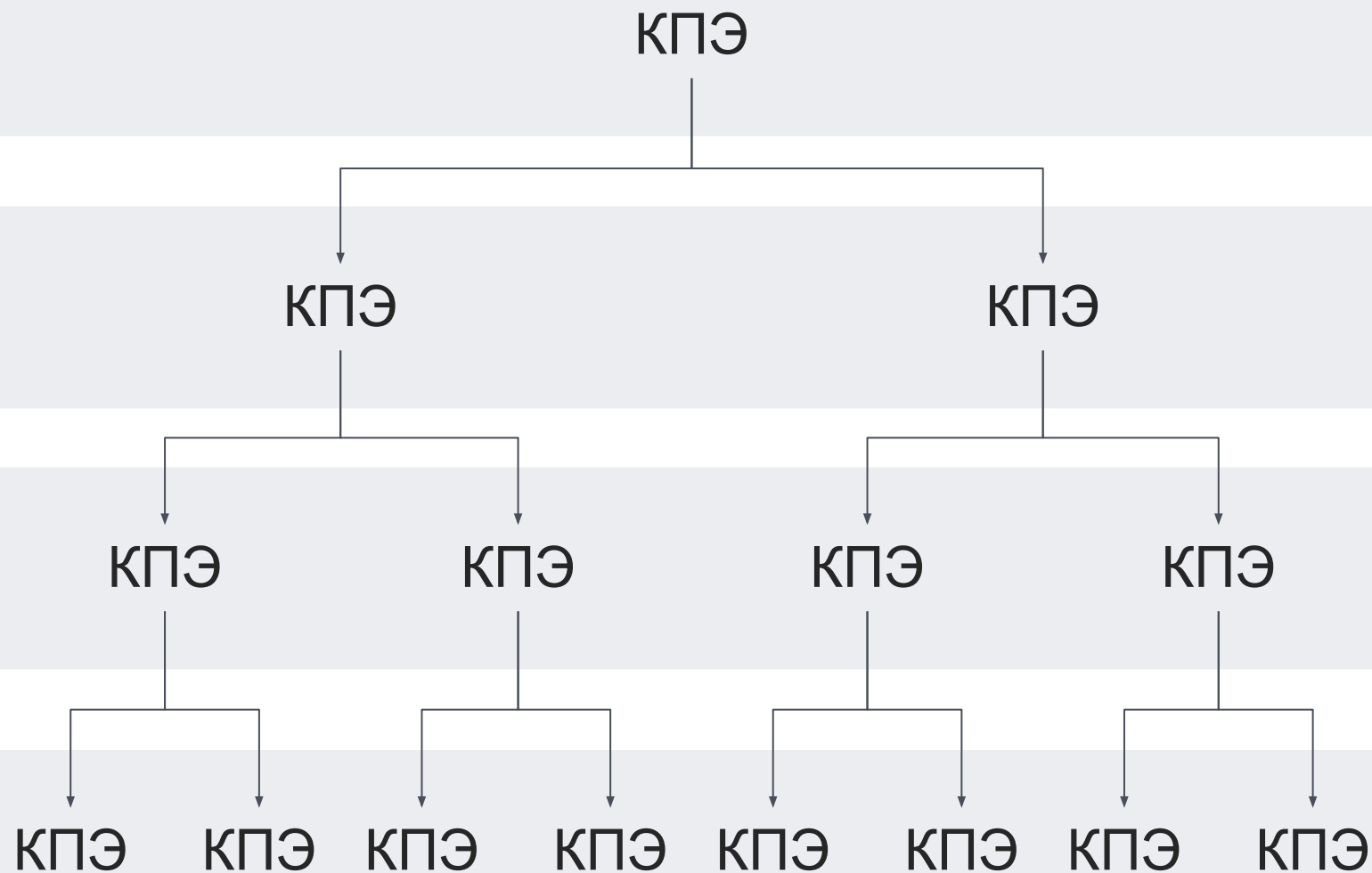
Потренируемся

Уровень
Директора

Уровень
начальника цеха

Уровень
мастера

Уровень
рабочего



Какие из Ваших целей, озвученных ранее, были амбициозными и почему вы так считаете?



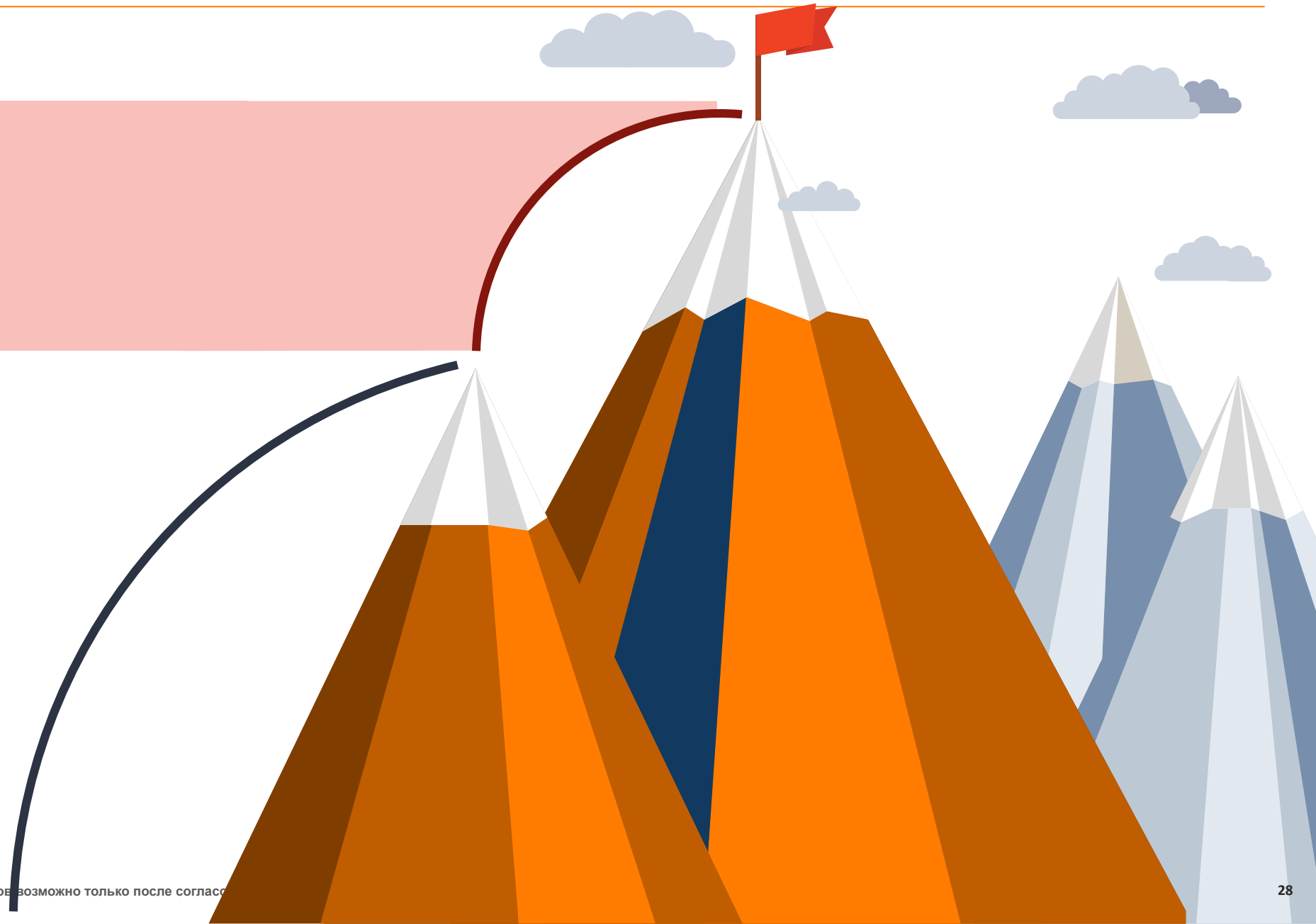
Что помогло достичь поставленной
перед собой цели?

Что в последствии дало Вам
достижение амбициозной цели?



Амбициозная цель

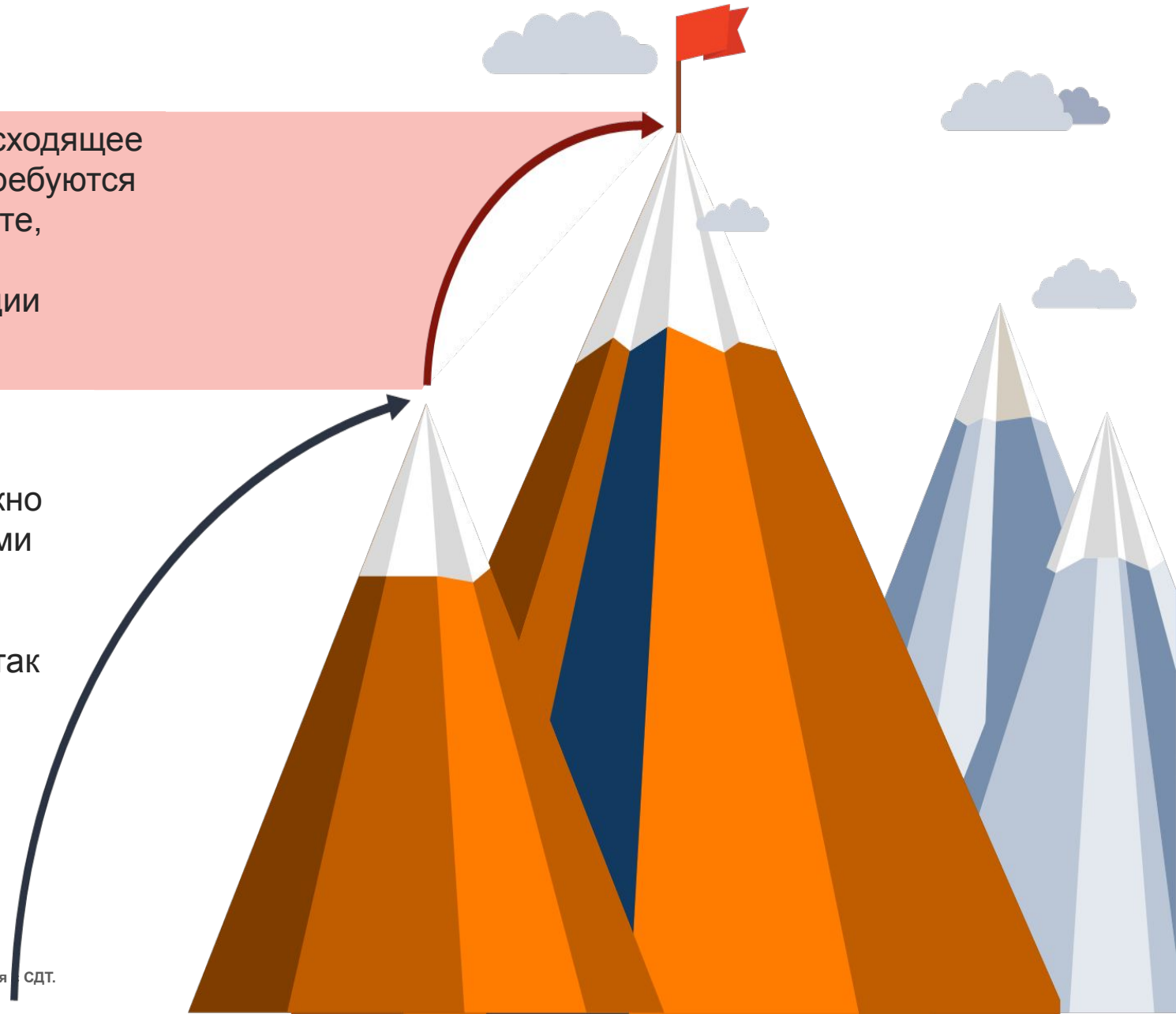
Базовая цель



Что такое базовое и амбициозное значение цели

Амбициозное – это значение показателя, превосходящее базовое, для устойчивого достижения которого требуются кардинальные и качественные улучшения в работе, например, применение новых инструментов, инновационных решений, изменений в организации работы и т.д..

Базовое – это значение показателя, которое можно достичь при существующих технологиях, текущими инструментами в обычном режиме работы. Невыполнение базового значения означает ухудшение каких-либо условий (как внутренних, так и внешних).



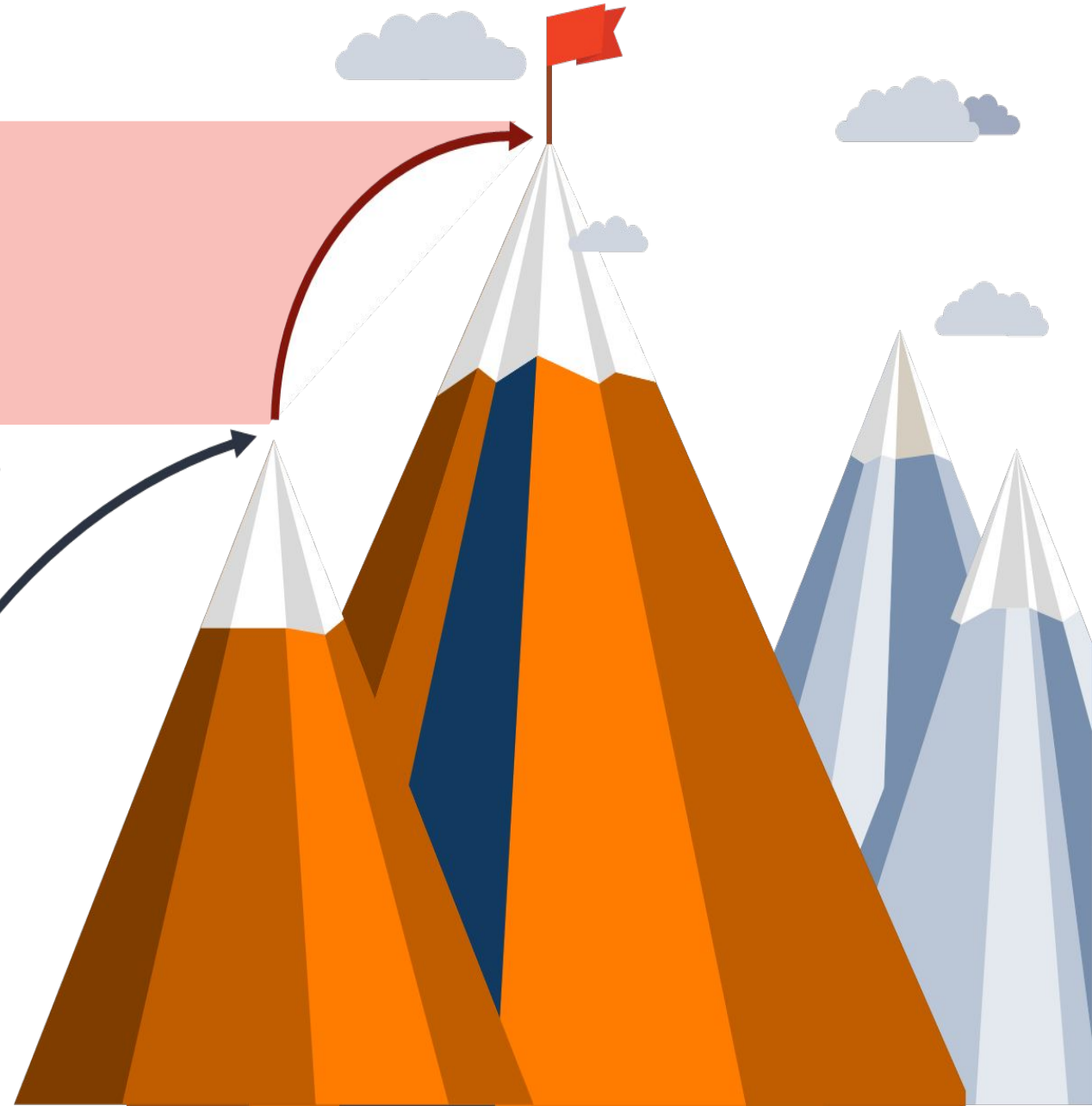
Что такое базовое и амбициозное значение цели

Амбициозное – это значение показателя, превосходящее базовое, для устойчивого достижения которого требуются кардинальные и качественные улучшения в работе, например, применение новых инструментов, инновационных решений, изменений в организации работы и т.д..

Базовое – это значение показателя, которое можно достичь при существующих технологиях, текущими инструментами в обычном режиме работы. Невыполнение базового значения означает ухудшение каких-либо условий (как внутренних, так и внешних).

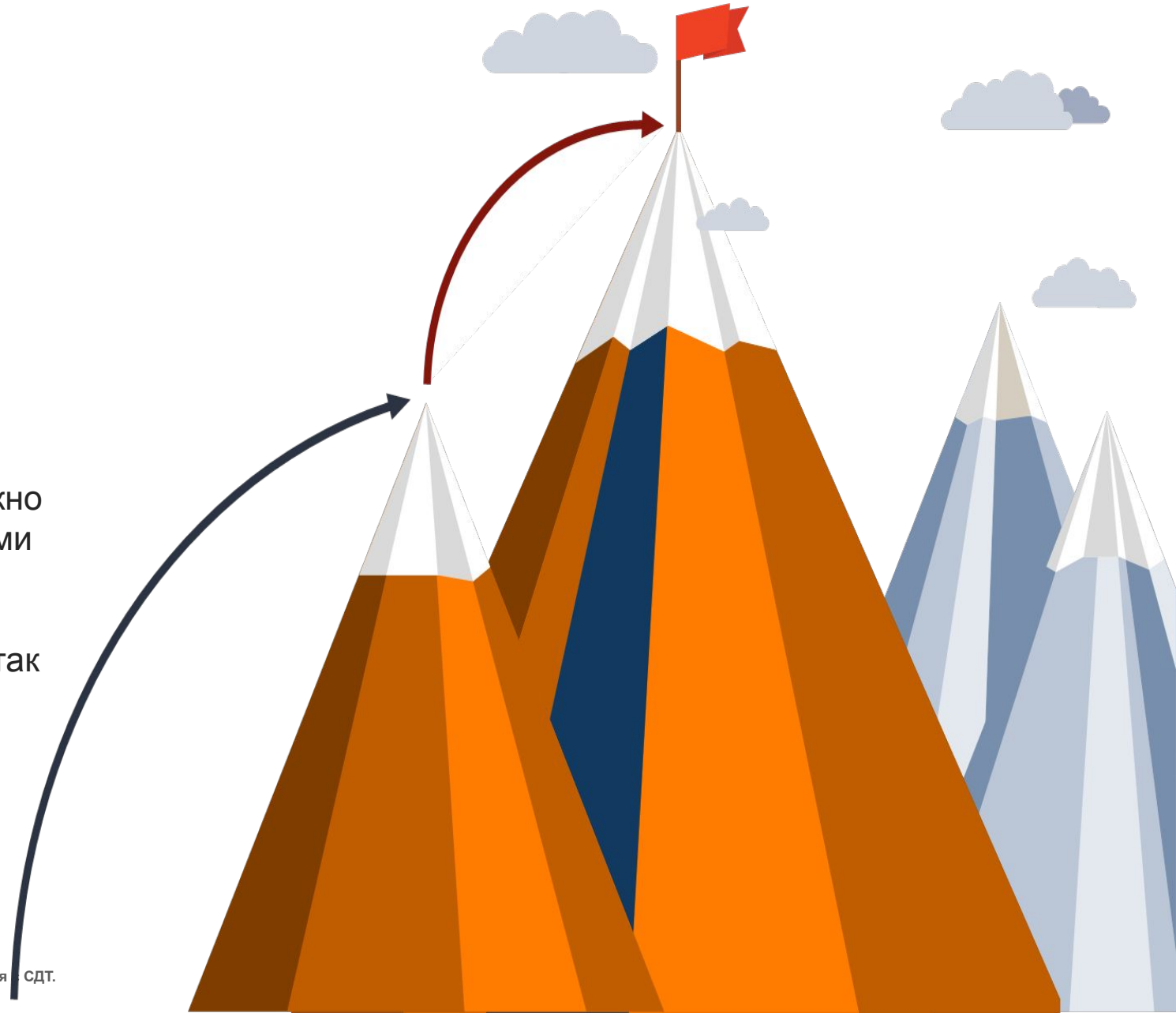
Амбициозное значение - не является обязательным, но может быть установлено для целей всех видов и горизонтов. Наличие амбициозного значения обеспечивает мотивационный эффект

Базовое значение - является обязательным для постановки целей всех видов и горизонтов



Как определить базовое значение цели

Базовое – это значение показателя, которое можно достичь при существующих технологиях, текущими инструментами в обычном режиме работы. Невыполнение базового значения означает ухудшение каких-либо условий (как внутренних, так и внешних).



Как определить базовое значение цели

Базовое – это значение показателя, которое можно достичь при существующих технологиях, текущими инструментами в обычном режиме работы. Невыполнение базового значения означает ухудшение каких-либо условий (как внутренних, так и внешних).

Базовое значение определяется по одному из следующих подходов:

1. Рассчитывается, как среднее арифметическое за последние 12 месяцев за исключением нетипичных выпадов и экстремумов
2. Принимается равным значению, указанному в бизнес-плане, оперативном плане или утвержденному нормативу
3. Определяются на основе экспертного и аргументированного мнения директора подразделения. Например, если КПЭ для подразделения вновь разработанный или введена новая технология, разработаны инновационные решения
4. Принимается равным крайнему (максимально возможному) значению по показателю в случае, его устойчивого достижения не менее 3 раз подряд

Базовое значение по показателю следующего периода не должно быть ниже :

- достигнутого фактического значения (если нет изменения стратегии и условий достижения за прошлые периоды)
- значения, установленного в бизнес-плане, оперативном плане
- утвержденных нормативов, коэффициентов

Как определить базовое значение цели

Базовое значение определяется по одному из следующих подходов:

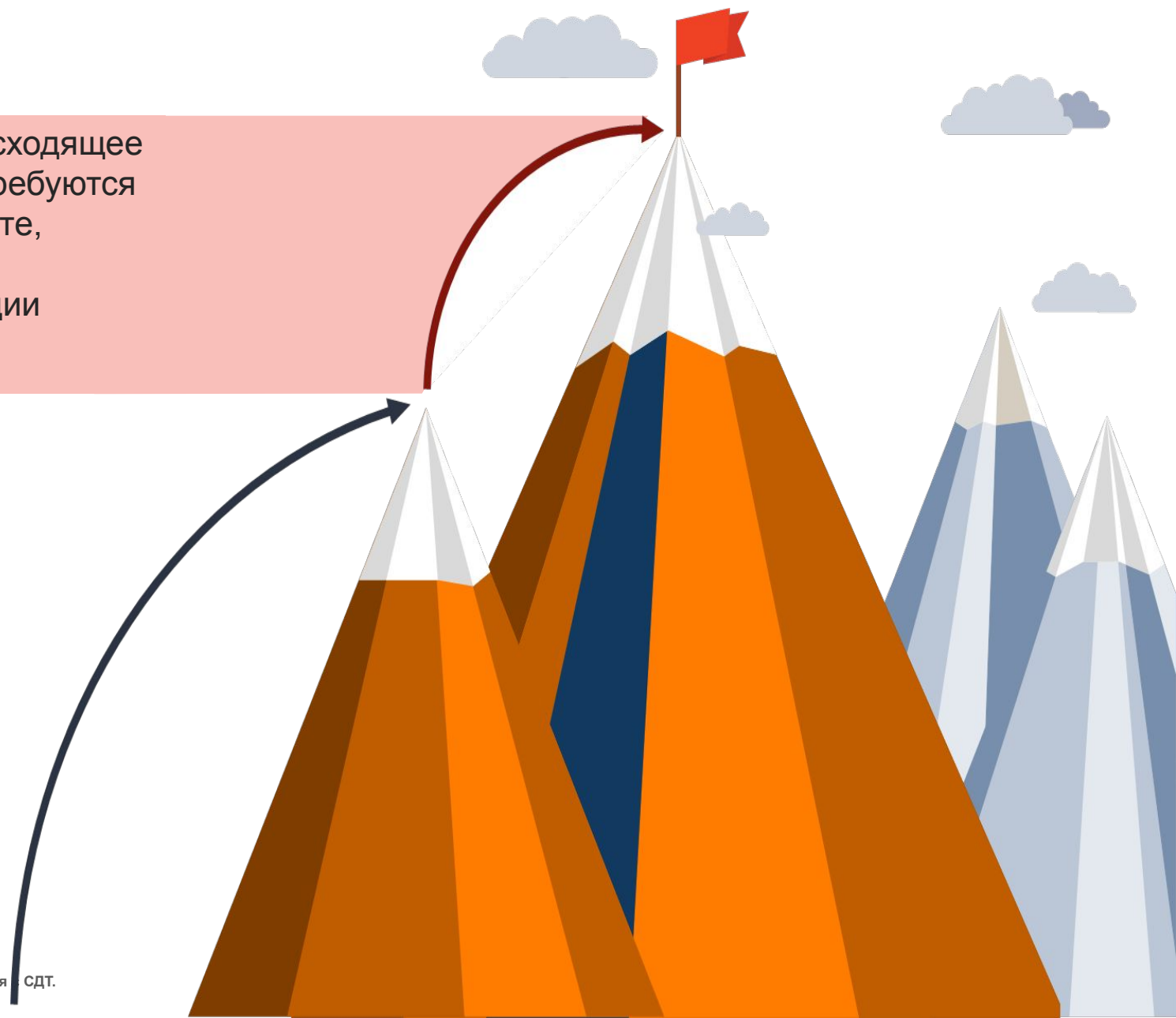
1. Рассчитывается, как среднее арифметическое за последние 12 месяцев за исключением нетипичных выпадов и экстремумов
2. Принимается равным значению, указанному в бизнес-плане, оперативном плане или утвержденному нормативу
3. Определяется на основе экспертного и аргументированного мнения директора подразделения. Например, если КПЭ для подразделения вновь разработанный или введена новая технология, разработаны инновационные решения
4. Принимается равным крайнему (максимально возможному) значению по показателю в случае, его устойчивого достижения не менее 3 раз подряд

Фактическая производительность агрегата ХХХ, т/смену



Как определить амбициозное значение цели

Амбициозное – это значение показателя, превосходящее базовое, для устойчивого достижения которого требуются кардинальные и качественные улучшения в работе, например, применение новых инструментов, инновационных решений, изменений в организации работы и т.д..



Как определить амбициозное значение цели

Амбициозное – это значение показателя, превосходящее базовое, для устойчивого достижения которого требуются кардинальные и качественные улучшения в работе, например, применение новых инструментов, инновационных решений, изменений в организации работы и т.д..

Амбициозное значение, устанавливается как лучшее (наиболее амбициозное) значение с учетом следующих подходов

1. Внешний или внутренний бенчмаркинг: сравнение с конкурентами или с коллегами
2. Лучший собственный результат, достигнутый ранее
3. Декомпозиция амбициозного значения верхнеуровневого показателя
4. Обоснованное мнение эксперта (расчетный максимально возможный результат)
5. Если ни один из принципов не может быть использован, то применяется принцип улучшения базового значения на 20 - 50%

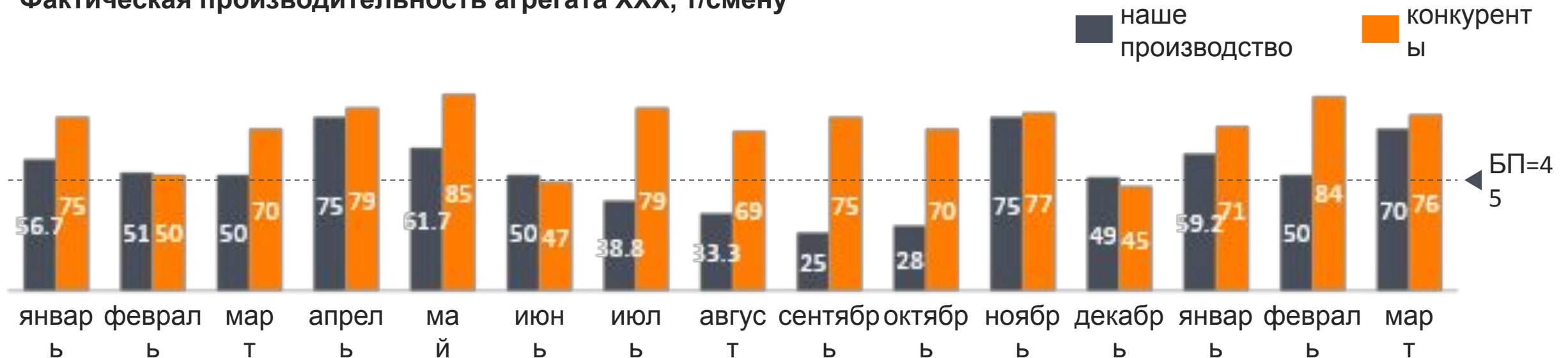
- Амбициозные показатели должны обеспечивать постоянное конкурентное преимущество компании
- Амбициозное значение должно обеспечивать поиск решений для его достижения
- Если 100% показателей достигают амбициозных значений, это говорит о заниженной оценке потенциала. Оптимальным считается, когда не более 25-30% КПЭ от общего числа целей, установленных в подразделении, достигают амбиции

Как определить амбициозное значение цели

Амбициозное значение, устанавливается как лучшее (наиболее амбициозное) значение с учетом следующих подходов

1. Внешний или внутренний бенчмаркинг: сравнение с конкурентами или с коллегами
2. Лучший собственный результат, достигнутый ранее
3. Декомпозиция амбициозного значения верхнеуровневого показателя
4. Обоснованное мнение эксперта (расчетный максимально возможный результат)
5. Если ни один из принципов не может быть использован, то применяется принцип улучшения базового значения на 20 - 50%

Фактическая производительность агрегата ХХХ, т/смену



Не достаточно поставить цель, важно выстроить вовлекающие коммуникации

Характеристика качественной коммуникации

1. Сотрудники знают стратегию Компании / подразделения
2. Сотрудники знают и разделяют поставленные им цели
3. Сотрудники знают условия премирования, размер вознаграждения за выполнение цели
4. Ведется регулярное обсуждение результатов выполнения целей, разрабатываются мероприятия по улучшению показателей

Сотрудник вовлечен в достижение целей, когда он

- Знает и понимает цели, которые установлены ему и стратегические цели компании/подразделения
- Понимает свое влияние на установленные цели
- Согласен с установленными целями и готов прилагать усилия по их достижению
- Знает зависимость премии от достижения целей, горизонты премирования, размер премии
- Обеспечен необходимыми ресурсами (информационными, материальными, пр.) для достижения целей

Визуализация и мониторинг являются не объемлемой частью управления целями

Правила визуализации и мониторинга

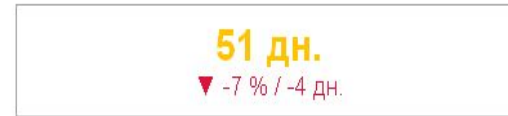
1. Мониторинг должен осуществляться не только по итоговым результатам, но и по промежуточным
2. Визуализация должна:
 - Обеспечивать возможность постоянного мониторинга текущего результата
 - быть доступной для всех сотрудников, кому установлена цель
 - быть максимально простой и информативной
 - позволять видеть западающие зоны, куда необходимо выделить дополнительное внимание

Деловая активность

• Ср. отсрочка долгов клиентам / дн. / Этот



• Ср. отсрочка выплат поставщикам / дн. / ...

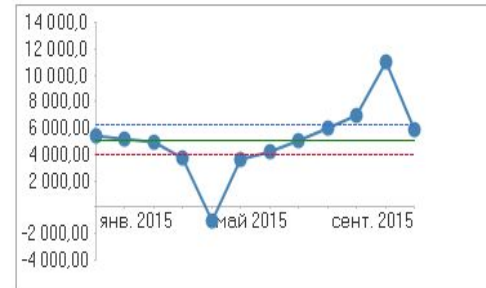


• Срок оборота товарных запасов / дн. / Этот квартал



Финансовые результаты

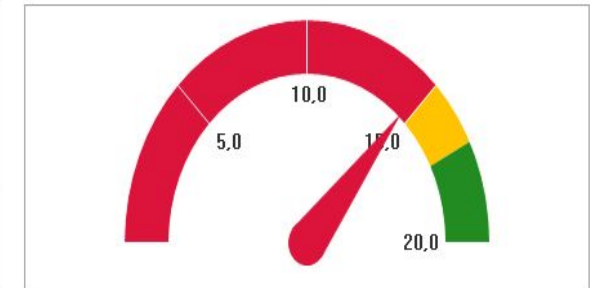
• Прибыль / тыс. / USD / Этот год



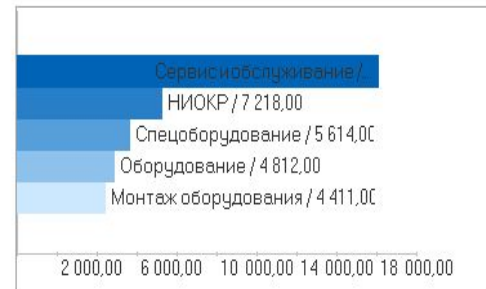
• Продажи VS Валовая прибыль / тыс. / USD / ...



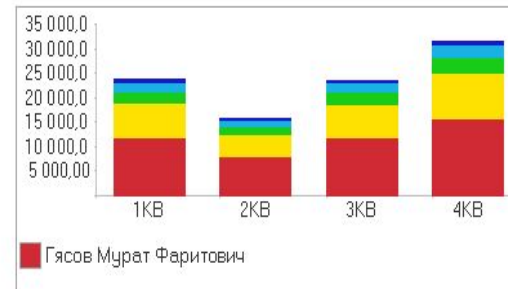
• Рентабельность продаж / % / 30.09.2015



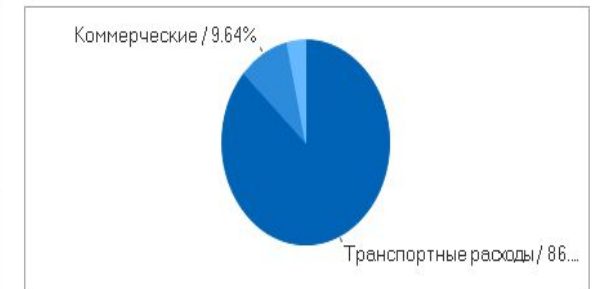
• Продажи. ТОП-5 По товарным группам / ...



• Продажи. ТОП-5 По менеджерам / тыс. / USD / ...




• Расходы / тыс. / USD / 16.09.2015



Пересмотр целей позволяет компании развиваться

Для обеспечения процесса постоянных улучшений показатели и/или их плановые значения регулярно и своевременно пересматриваются:

- При достижении амбициозного значения не менее 3-х раз подряд
- Изменение условий (новое оборудование, автоматизация, новые технологии и т.д.)
- Изменения в стратегии компании
- ...

A hand in a blue striped shirt points towards the top right of a blue line graph and bar chart. The chart shows an overall upward trend with some fluctuations. The background is a solid yellow color.

Устойчивое достижение и положительная динамика по показателю – главный индикатор эффективной системы целеполагания

Что я сегодня узнал и буду приметить на практике?



**Спасибо
за
активное участие**

