

Описание SMART и KPI

Студия "Уроки настоящего" МОБУ СОШ №22
станции Чамлыкской

SMART

- SMARTУ этого термина существуют и другие значения, см. [Smart](#).
- SMART / SMARTER — это [мнемоническая аббревиатура](#), используемая в [менеджменте](#) и [проектном управлении](#) для определения целей и постановки задач. Известное использование термина упоминается в работе Алтухова Сергея «Утонувший во лжи» в [2012 году](#) и в ноябре [2011 года](#) в работе «Менеджмент для новичка» автора Артём Безуглов (Губарев). Doran

Цели. Система SMART



Расшифровка

- БукваЗначениеПояснениеSSpecific (Конкретный)Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».MMeasurable (Измеримость)Объясняется в чем будет измеряться результат. «Сколько вешать в граммах?»(C). Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».AAchievable, Attainable (Достижимость)Объясняется за счёт чего планируется достигнуть цели. И возможно ли её достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества». А вот совершить кругосветный круиз на резиновой утке вряд ли удастся.RRelevant (Актуальность)Определение истинности цели. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь желаемой цели? Необходимо удостовериться, что выполнение данной задачи действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудникам можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономии. Если брать страховую компанию, то вместо увольнения, сотрудникам можно предложить продолжить работу в качестве агента, либо не расходовать средства на автоматизацию, а просто увеличить норму выработки.TTime-bound (Ограниченность во времени)Определение временного [триггера](#)/промежутка по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута цель (выполнена задача). Например, «К окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли и текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на и сполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».Достижение цели зависит от её формулировки, и первый шаг к успеху дела — правильно сформулированные цели. SMART цели — умные цели.
- Что такое цель? Цель — это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть; назначение, смысл предпринимаемых действий; желаемое на данный момент состояние какого-либо проекта в результате выполненной работы. Как необходимо ставить цели, чтобы они были достигнуты и с тем результатом, который вам необходим? Цели должны быть умными. Что это означает? В практике управления существуют так называемые SMART-критерии, которым должны соответствовать цели. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:
 - конкретный (specific);
 - измеримый (measurable);
 - достижимый (attainable);
 - значимый (relevant);
 - соотносимый с конкретным сроком (time-bounded)
- Само слово smart в переводе на русский и означает «умный». Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Конкретность

- **Конкретность**
- Ставя сотруднику задачу, прежде всего нужно задать себе вопрос: что вы хотите получить в результате ее выполнения? Почему важен этот критерий? У вас в голове формируется свое видение результата выполнения задачи (идея один — И1). По ходу изложения цели у сотрудника формируется свое представление результата (идея два — И2). В итоге может получиться, что вы и сотрудник по-разному представляете себе одну и ту же цель (то есть И1 ≠ И2). Чтобы этого не произошло, необходима обратная связь: нужно убедиться, правильно ли сотрудник понял поставленную перед ним задачу. То есть достичь однозначного понимания ответа на вопрос, что нужно получить в результате выполнения цели. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы было как можно меньше понятий по умолчанию. Иначе возрастает риск не достичь того, что задумано, особенно в новых и нестандартных ситуациях.

конкретность



Измеримость

- Измеримость цели предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель и в какой степени. Если нет измерителей, очень сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс.
- В качестве критериев достижения цели можно использовать:
- проценты, соотношения (этот критерий применим к ситуациям, в которых есть возможность планировать и анализировать повторяющиеся события, например, при постановке цели увеличить объём продаж измерителем может выступить увеличение объёма продаж на 30 процентов);
- внешние стандарты (применимы в случаях, когда необходимо получить оценку со стороны, например, при выполнении задачи повысить уровень сервиса критерием ее выполнения является позитивный отзыв клиента);
- частота происходящего (допустим, работа менеджера по продажам будет являться успешной, если каждый второй (третий, пятый) клиент повторно обратится к нему за услугой);
- средние показатели (этот измеритель можно использовать, когда нет необходимости прорыва в результатах деятельности, а нужно лишь обеспечить стабильность и поддерживать качество работы, например, три (пять, десять) посещений магазинов торговым представителем в месяц);
- время (за такой-то срок необходимо достичь таких-то результатов, например, увеличить объём продаж на 30 % за 6 месяцев);
- запреты (нельзя делать то-то и то-то, иначе последует наказание; это специфический критерий, но его иногда можно успешно использовать, например цель — снизить опоздания, критерий: за каждое опоздание — штраф);
- соответствие корпоративным стандартам (в организации разрабатываются свои стандарты, критерий соответствия: выполнять работу так, как принято у нас);
- утверждение у руководства (то есть «мне, руководителю, должно понравиться»; это может быть и субъективное мнение, однако, если сотрудник на момент постановки задачи знает, что используется именно такой критерий оценки, то он будет стремиться получить обратную связь в процессе выполнения работы, например, задача — разработать проект маркетинговых мероприятий не позднее 20 января, критерий — «утвердить у меня»).

Достижимость

- При постановке задач необходимо учитывать профессиональные возможности и личностные качества своих сотрудников, то есть ответить на вопрос: как удержать баланс между напряженностью работы и достижимостью результата. В этом поможет механизм установки планки целей. Суть его заключается в том, чтобы ставить цели сотрудникам соответствующие их опыту и индивидуальным особенностям. При этом должна не занижаться планка, и сохранялся достаточно интенсивный ритм работы. В ситуации, когда необходимо повысить общие показатели работы коллектива, к сотруднику, имеющему и без того высокие результаты, и к сотруднику, который едва поспевает выполнять имеющиеся нормы, нужен разный подход. То же можно сказать и в отношении новых сотрудников и сотрудников, которые уже давно работают в компании.
- Выделим несколько типов сотрудников в коллективе:
 - опытный сотрудник, амбициозная «звезда»;
 - опытный сотрудник, инициативный, в меру амбициозный;
 - опытный сотрудник, приверженец стабильности, рутины;
 - давно работающий сотрудник, безынициативный, неуверенный в себе;
 - новый сотрудник, только что пришедший в компанию.
- Второй вариант — постановка цели, при которой нужно увеличить результативность деятельности, наполовину приблизившись к пределу возможностей. Такая задача подойдет тем членам коллектива, которые имеют длительный опыт работы в компании, успешно справляются со своими задачами, однако не ищут новизны и не стремятся выделиться. Прямая установка на повышение продуктивности труда хотя и может вызвать некоторое сопротивление со стороны сотрудника, но вполне выполнима в силу его компетентности.
- При третьем варианте установки планки целей ставится задача значительно повысить показатели работы и приблизиться к предельным показателям. Опытные и инициативные сотрудники, которые стремятся к карьерному росту, уже в силу желания добиться большего готовы к тому, чтобы работать более напряженно и достигать более высоких результатов.
- И наконец, четвертый вариант — постановка цели выше предела возможностей. Как уже можно сделать вывод, такая цель подойдет наиболее амбициозным и многого добившимся членам коллектива. Эти сотрудники имеют высокие результаты работы, но для того, чтобы остаться первыми, им также необходимо повышать планку, ставить более трудные задачи по отношению к тем, что они уже решили.
- Таким образом, учитывая опыт и индивидуальные особенности личности подчиненных, можно ставить им такие цели, чтобы при довольно напряженном ритме работы они могли достигать поставленных перед ними целей.

Значимость

- Это следующий критерий постановки умных целей. Размышляя над тем, обладает ли задача значимостью, нужно ответить на вопрос, зачем сотруднику необходимо выполнить эту задачу, то есть почему она важна с точки зрения целей более высокого уровня (вплоть до стратегических).
- При формулировке цели необходимо заранее определять, для чего необходимо её выполнения. В банальном выражении необходимо самой цели задать один единственный вопрос: «Почему?». Другим словом проверки корректности и правильности формулировки цели необходимо проверить это бесконечным вопросом «Почему?». Вот Вам пример: Вы ставите себе цель — Хочу зарабатывать X денег. При этом следует сразу же задать вопрос ПОЧЕМУ? Ответ : Потом что-то себе куплю! ПОЧЕМУ? Чтобы что-то... ПОЧЕМУ? ... и так далее. В самом конце этой цепочки должен быть примерно следующий ответ: «Потому, что именно это сделает меня счастливым». Если именно это и сделает Вас счастливым, то Вы на правильном пути. Но в противном случае, если же в конце этой цепочки Вы окунулись в неопределенность и возникает еще один вопрос: А действительно ли мне это надо? В данном варианте развития событий нужно срочно что-то менять в формулировке поставленной цели. Так как сходит на нет результат установленной цели. Проверку также можно сделать с помощью «проверки второй целью». Если Вы можете сформулировать следующую цель и эта цель также может пройти тест по бесконечным в вопросам.

KPI

- **Ключевой показатель эффективности (KPI)** – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели.
- KPI является одним из инструментов, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании.
- Используя ключевые показатели эффективности, организация получает возможность управлять процессом и вносить в него изменения, а также ставить цели перед персоналом и мотивировать сотрудников фирмы к достижению поставленных целей.



Виды КРІ

- Выделяют несколько видов КРІ в связи со следующими результатами деятельности:
- статья затрат – объем затраченных ресурсов в стоимостном выражении;
- статья производительности – процент загрузки задействованных мощностей;
- статья эффективности – показатели, характеризующие отношение одного показателя к другому (например, отношение выручки к затратам);
- статья итогов – количественное выражение результата деятельности компании.
- Также ключевые показатели эффективности можно разделить на два вида – оперативные и стратегические.
- Оперативные показатели используются в текущей деятельности предприятия и его подразделений. Оперативные показатели позволяют компании ставить цели и задачи в зависимости от изменяющихся условий.
- К оперативным показателям можно отнести показатели, характеризующие эффективность организации производства, объемы поставки сырья, качества изготавливаемой продукции.
-
- Стратегические показатели отражают результат деятельности предприятия за текущий период. Стратегические показатели дают возможность компании скорректировать планы на следующий период. Стратегические показатели используются, например, при анализе денежных потоков, на основе которых рассчитываются основные стратегические показатели компании.
- К стратегическим показателям можно отнести показатели эффективности деятельности предприятия (например, рентабельность).

Правила и принципы внедрения KPI

- Правила и принципы внедрения KPI заключаются в следующем:
- Правило «10/80/10» . Это означает, что компания должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности;
- Принцип управляемости и контролируемости. Подразделению, ответственному за определённый показатель, должны быть выделены необходимые ресурсы на управление им, и полученный результат может быть проконтролирован;
- Принцип партнерства. Для успешного решения задачи повышения производительности требуется установление эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами;
- Принцип перенесения усилий на главные направления. Для повышения производительности труда требуется расширение полномочий сотрудников организации, [повышение квалификации](#) персонала, проведение тренингов, эффективное взаимодействие подразделений компании;
- Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности. Должна быть создана интегрированная схема оценки показателей и отчетности, стимулирующая конкретные действия сотрудников компании. Для этого следует регулярно проводить совещания, которые по срокам зависят от сложности решаемых вопросов;
- Принцип согласования производственных показателей со стратегией. Показатели производственной деятельности должны быть привязаны к текущим факторам успеха, составляющим сбалансированную систему показателей, и соответствовать стратегическим целям организации.

Ключевые показатели эффективности в продажах

- Ключевые показатели эффективности в продажах рассчитывают, исходя из следующих показателей:
- выручка;
- прибыль от продаж;
- себестоимость продукции;
- процент бракованных изделий;
- сумма оборотных активов;
- стоимость запасов.

Ключевые показатели эффективности в производстве

- Ключевые показатели эффективности в производстве рассчитываются, исходя из следующих показателей:
- расход сырья;
- производительность труда рабочих;
- объем незавершенного производства и запасов;
- ремонт оборудования;
- прочие производственные расходы;
- хранение готовой продукции.
- Примеры KPI для представителей различных специальностей

Должность	Показатель
Руководитель отдела продаж	План продаж (процент от выполнения плана)
Главный бухгалтер	Отсутствие штрафных санкций со стороны налоговых органов
Налоговый консультант	Количество оказанных консультаций
Интернет-маркетолог	Численность посетителей сайта, привлеченных специалистом
Руководитель юридического отдела	Число выигранных дел в суде (процент от общего числа дел)

Итоги

- Ключевые показатели эффективности (KPI) - это система оценки работы и мотивации персонала компании.
- Ключевые показатели эффективности основаны на измерении количественных результатов сотрудников, прямым образом влияют на оплату труда сотрудников организации и помогают мотивировать персонал компании.