

# Управление по целям

# Содержание курса

- **Дерево целей**

# Дерево целей

- **Дерево целей** - это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей предприятия, в которой выделены генеральная цель; подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней.
- **Термин «дерево»** подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня — функциями.
- Концепция «дерева целей» впервые была предложена Ч. Черчменом и Р. Акоффом в 1957 году и представляет собой упорядочивающий инструмент, используемый для формирования элементов общей целевой программы развития компании и соотнесения со специфическими целями различных уровней и областей деятельности.

# Построение дерева целей

Иерархия целей (дерево целей) формируется на основе Миссии (видения) и стратегических целей компании

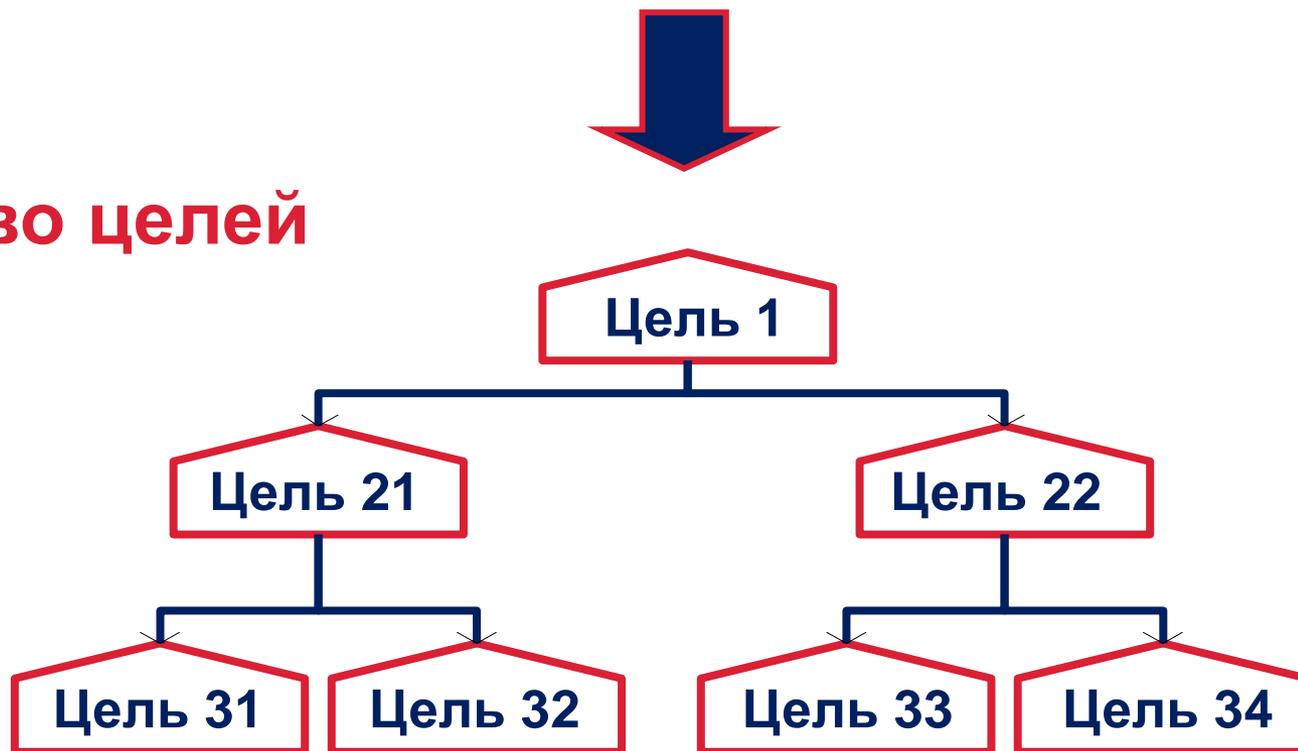
Миссия - это значит



# Построение дерева целей

Иерархия целей (дерево целей) формируется на основе Миссии (видения) и стратегических целей компании

## Дерево целей



Цель достигнута, когда достигнуты все подцели.

- Поэтому должна быть определена вся совокупность подцелей

**Результат:** иерархическая совокупность стратегических целей

# Цели компании

## Цели

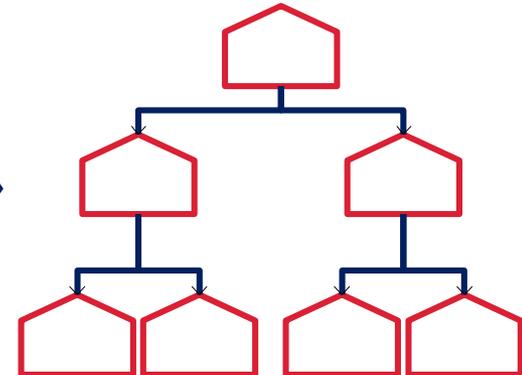
Формальное отображение желаемых состояний компании, для достижения которых оно готово приложить необходимые усилия.

Принципы при формулировании целей – SMART.



## Дерево целей

Цели, детализированные по смыслу с учетом принципа «Что это значит?»



# SMART (1)

SMART (акроним, перевод с англ. - "умный, ум, мозги") - это стандарт постановки целей и задач, который учитывает пять важнейших характеристик целей.

## (S) Specific/Конкретность

S (Specific) - первое требование к задаче, которое задает конкретность цели (ее специфичность). Специфичная цель имеет больше шансов быть выполненной, чем цель, поставленная в общем (расплывчато). При постановке специфичной цели необходимо ответить на несколько вопросов:

1. Кто: кто вовлечен?
2. Что: что я хочу выполнить?
3. Где: определить местоположение.
4. Когда: установить временные рамки.
5. Условия: определить требования и ограничения.
6. Почему: особые причины, бенефиты, полагающиеся при достижении цели.

Например, неспецифичная цель звучит так: "Привести себя в форму", а специфичная: "Сбросить 15 кг в течение ближайших 12 месяцев"

# SMART (2)

## (M) Measurable/Измеримость

**M (Measurable) - возможность измерения степени достижения цели - одно из ключевых требований к постановке задач при переходе на стандарт управления в рамках ССП, равно как и по целям (MBO)**

- **«Вы не можете управлять тем, что невозможно измерить... Все, что измеримо, может быть достигнуто»**
- **Практика показывает, что критерий измеримости наиболее сложный в технике SMART**
- **Необходимо представлять всю тенденцию изменения значений КПР от текущего к целевому**

# SMART (3)

## (A) Achievable/Достижимость

- Менеджер при постановке цели должен быть уверен, что она достижима.
- При переходе на целевое управление компания рано или поздно сталкивается с необходимостью внедрения объективных процедур и методов планирования, которые и позволяют обосновывать достижимость поставленных руководством целей.
- Вторым аспектом достижимости целей при ее постановке заключается в том, что менеджер должен ставить цели, которые автоматически недостижимы – цель должна попадать под определение "трудно, но выполнимо", должна бросать вызов сотруднику (challenge).
- Третий момент постановки достижимой цели заключается в том, что эта цель должна быть доведена до сотрудника.

# SMART (4-5)

## (R) Relevant/Релевантность

- Отсутствуют (или их влияние не так значимо, или его можно преодолеть) неконтролируемые сотрудником факторы воздействия на поставленную цель
- Сотруднику иногда требуется дополнительное объяснение релевантности поставленных задач

## (T) Time bound/Временные сроки

- Первое наиболее традиционное решение по временной составляющей задачи - указание даты крайнего срока ее исполнения (deadline)
- Современные условия бизнеса заставляют менеджмент компании быть все более динамичным – многие компании вынуждены переходить на ежемесячное и даже ежедневное отслеживание эффективности работы

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ

Источник: [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr)  
Zagrebacka Banka

## Видение

- Стать самым **успешным поставщиком финансовых услуг** в регионе, используя существующие сильные стороны компании и новые возможности рынка; достичь уменьшения соотношения операционных расходов к операционным доходам **посредством увеличения выручки и сокращения издержек** на покрытие рисков
- Поддерживать экономический прогресс и гарантировать доходность капитала, соответствующую ожиданиям акционеров, предоставляя услуги **наиболее рентабельным образом**. Благодаря командной работе и атмосфере «обучающей» организации повысить качество предоставляемых банковских услуг и гарантировать удовлетворенность сотрудников, обеспечивая соответствующее вознаграждение и поддержку их индивидуального развития
- Предвосхищать появление потребностей и **превзойти ожидания клиентов** за счет **гибких решений**, основанных на знании продуктов, клиентов и отрасли
- **Соответствовать отраслевым стандартам**, предоставляя клиентам услуги исключительно высокого качества благодаря **точной оценке рисков**

Добиться узнаваемости компании на целевых рынках

Предоставлять клиентам услуги, соответствующие или превосходящие отраслевые стандарты

Разработать новую политику в отношении рисков для формирования системы управления операционными рисками

**Сосредоточить усилия на ключевых клиентах на целевых рынках**

Увеличить прибыль и оптимизировать использование капитала

Обеспечить гибкость решений в отношении предложений ключевых продуктов

# Дерево целей Аэрофлот

## Построить компанию международного класса

Укрепить свое лидирующее положение в гражданской авиации России

Концентрировать деятельность компании на регулярных пассажирских перевозках

Упрочить позиции Аэрофлота как крупнейшей авиакомпании России

Участвовать в формировании структуры гражданской авиации в России

Добиться финансовой устойчивости компании

Улучшить сервис и предложить новые виды услуг на рынке регул. пассажиров

Обеспечить доставку пассажиров в большинство крупных городов мира

Выстроить оптимальную сеть прямых маршрутов в России и Европе с высокой частотой

Выстроить оптимальную сеть дальних маршрутов в Северную Америку и Азию

Строить сеть маршрутов и расписаний в расчете на внутренние и внешние потоки пассажиров

Создать оптимальное расписание и систему стыковок

Сотрудничать с другими авиакомпаниями для организации доставки пассажиров из России

Предоставить пассажирам высокое качество сервиса

Обеспечить пассажиров не уступ. конкурентам уровнем обслуживания на всех этапах полета

Предлагать не менее 2 классов обслуживания на международных и российских рейсах

Изучать требования пассажиров высоких классов и обеспечивать их индивид. обслуживание

Создать и поддерживать БД о пассажирах высоких классов и их требования

Предоставить пассажирам первого и бизнес-класса дополнительные услуги

Достичь уровня производительности и эконом. показателей авиакомпаний, входящих в АЕА

Поддерживать стандарты безопасности на уровне самых безопасных авиакомпаний

Использовать современные системы и технологии организации произ-ва и управления

Формировать парк воздушных судов на основе эконом. целесообразности и интересов России

Создать эффективную систему отношений внутри компании

Обеспечить сотрудникам привлекательные возможности профразвития и конк. оплаты труда

Обеспечить социальную защиту сотрудников, в т.ч. после выхода на пенсию

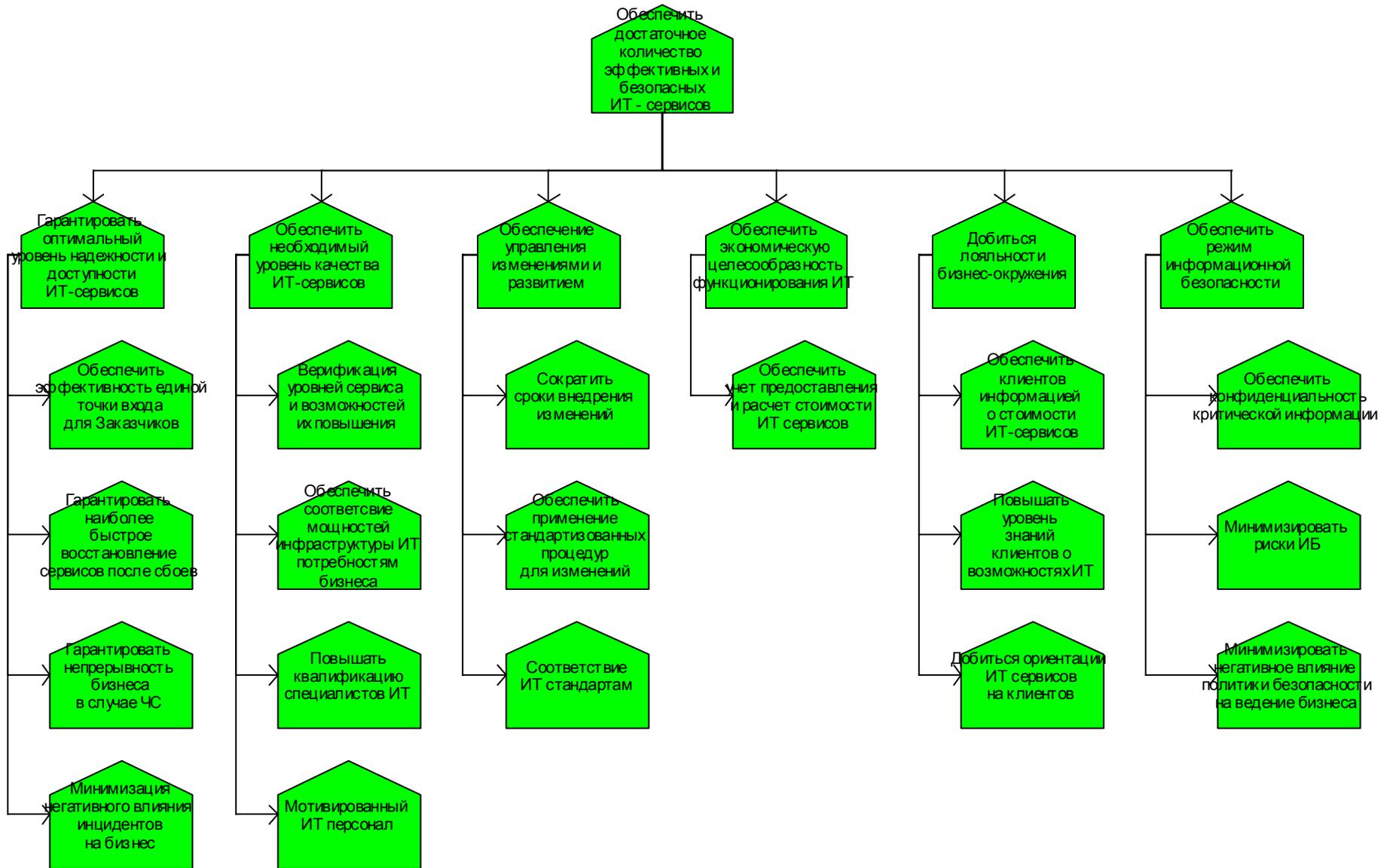
Привлекать на работу наиболее квалиф. сотрудников с потенциалом профес. роста

Поднять производительность труда сотрудников компании до уровня АЕА

# Дерево целей Холдинга



# Цели ИТ-подразделения



# Ландшафт целей

Цели, расположенные во временной развертке по принципу «Что надо сделать для того, чтобы..?»



# Построение Деревя цели



Правила построения Деревя цели:

1. Детализация целей «сверху – вниз» по принципу «Что это значит»
2. Выбор принципа построения Деревя цели на основе МЕСЕ\*
3. Проверка дерева целей «снизу – вверх» по принципу «Если все подцели достигнуты, цель достигнута на 100%?»
4. Верификация Деревя цели с результатами SWOT-анализа

МЕСЕ – это аббревиатура от «взаимно исключаящие, совместно исчерпывающие» (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive).

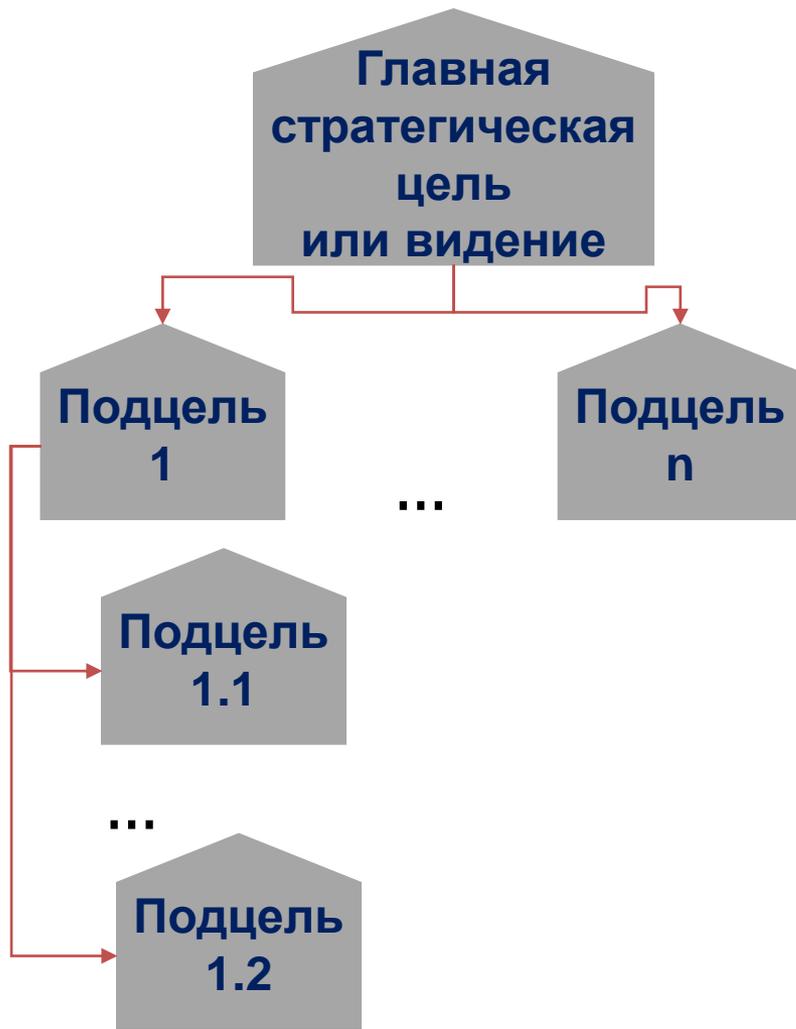
Пример: выделены факторы роста продаж на предприятии А:

- изменение способа продаж в розницу
- улучшение системы маркетинга продукции
- снижение стоимости единицы продукции

Предлагается добавить фактор «Перестройка процесса производства»

Однако добавленный фактор может быть одним из направлений «Снижения стоимости единицы продукции» наряду с оптимизацией непроизводственных затрат

# Распределение ответственности за цели

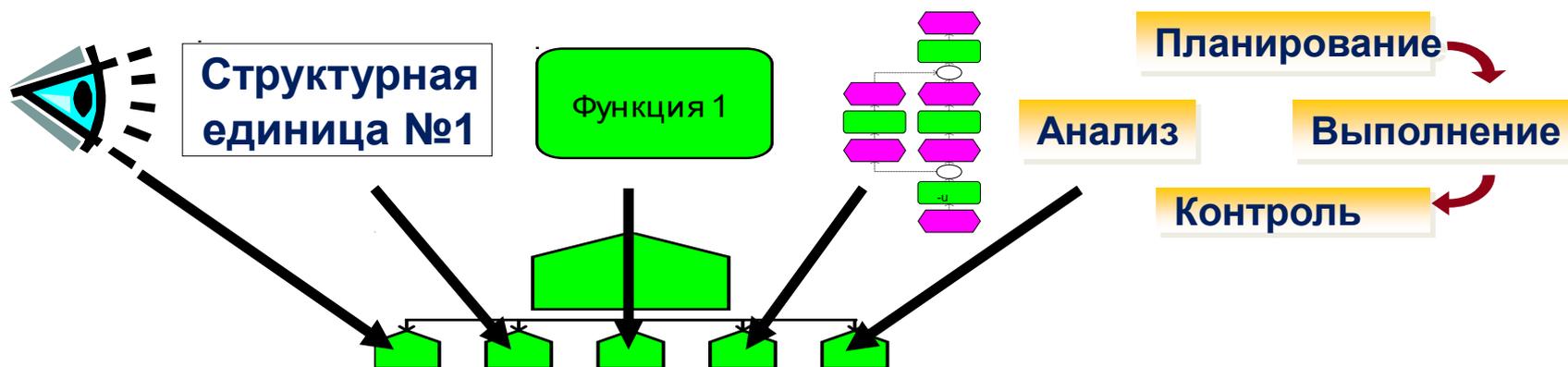


Правила построения Дерева целей:

1. За каждую цель отвечает только один ответственный. Если это недостижимо, значит, цель нужно декомпозировать на подцели, добившись этого соответствия.
2. Если у нескольких менеджеров есть одинаковая цель, то за эту цель отвечает их руководитель (напр.: оптимизировать издержки в курируемых областях).
3. Если в декомпозированных подцелях ответственность за разными менеджерами, то за верхнюю цель отвечает их руководитель.

Распределение ответственных лучше начинать с нижних целей каждого «колодца», постепенно приходя к верхней «материнской» цели.

# Опыт проектов: приемы и методики



Дерево целей – логика детализации:  
по BSC, по функции предприятия,  
по оргструктуре, по циклу управления  
и т.д.

**Формулировка  
целей: глагол  
несовершенной  
формы + объект  
+ <место>**

Глагол  
несовершенной формы

Объект

Место

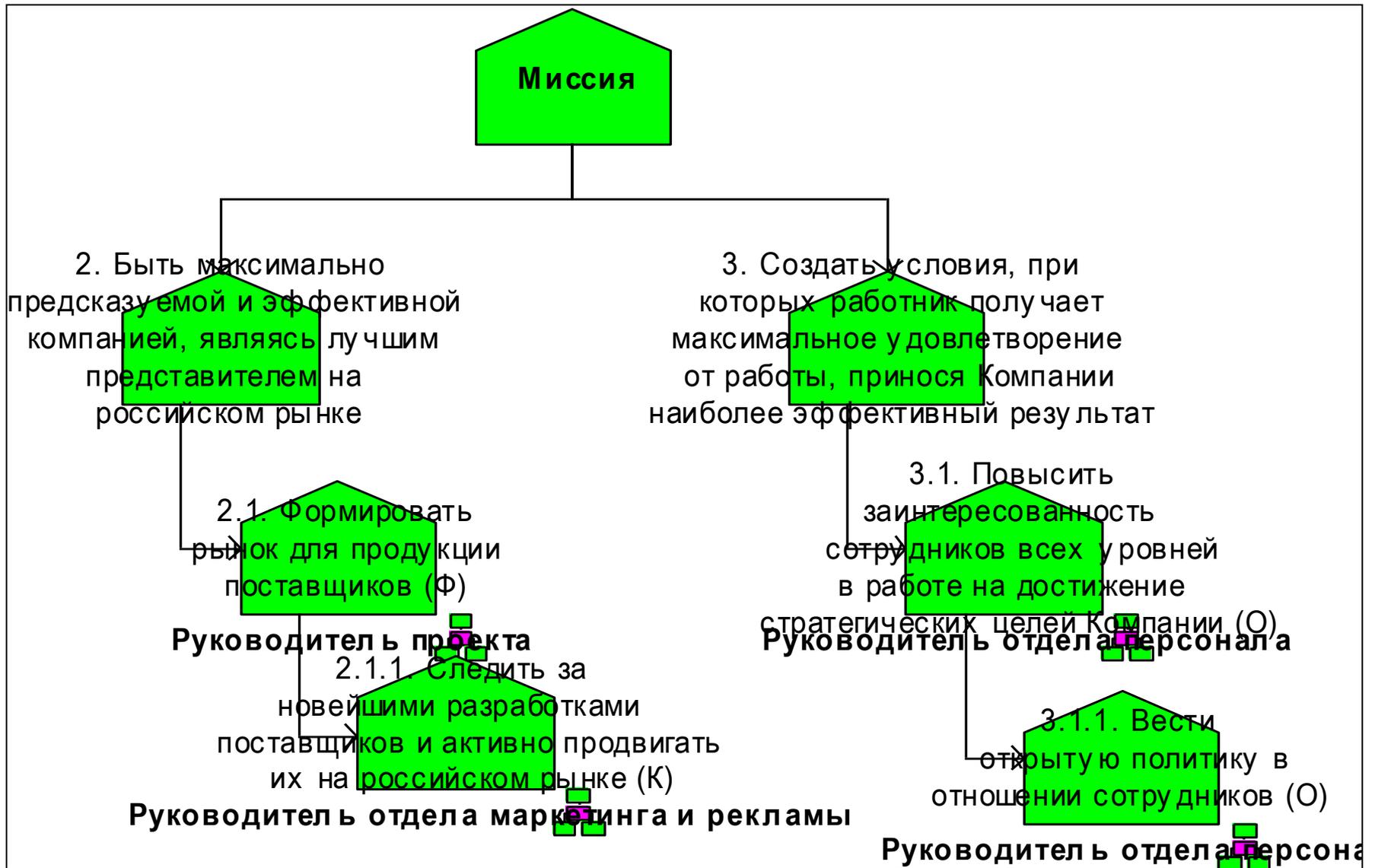
Повышать

объем продаж

в регионе X

# Определение ответственных

## Дерево целей



# Определение ответственных

## Дерево целей с ответственными

### Миссия

2. Быть максимально предсказуемой и эффективной компанией, являясь лучшим представителем на российском рынке

Директор

2.1. Формировать рынок для продукции поставщиков (Ф)

Руководитель проекта

2.1.1. Следить за новейшими разработками поставщиков и активно продвигать их на российском рынке (К)

Руководитель Отдела маркетинга

3. Создать условия, при которых работник получает максимальное удовлетворение от работы, принося Компании наиболее эффективный результат

Директор

3.1. Повысить заинтересованность сотрудников всех уровней в работе на достижение стратегических целей Компании (О)

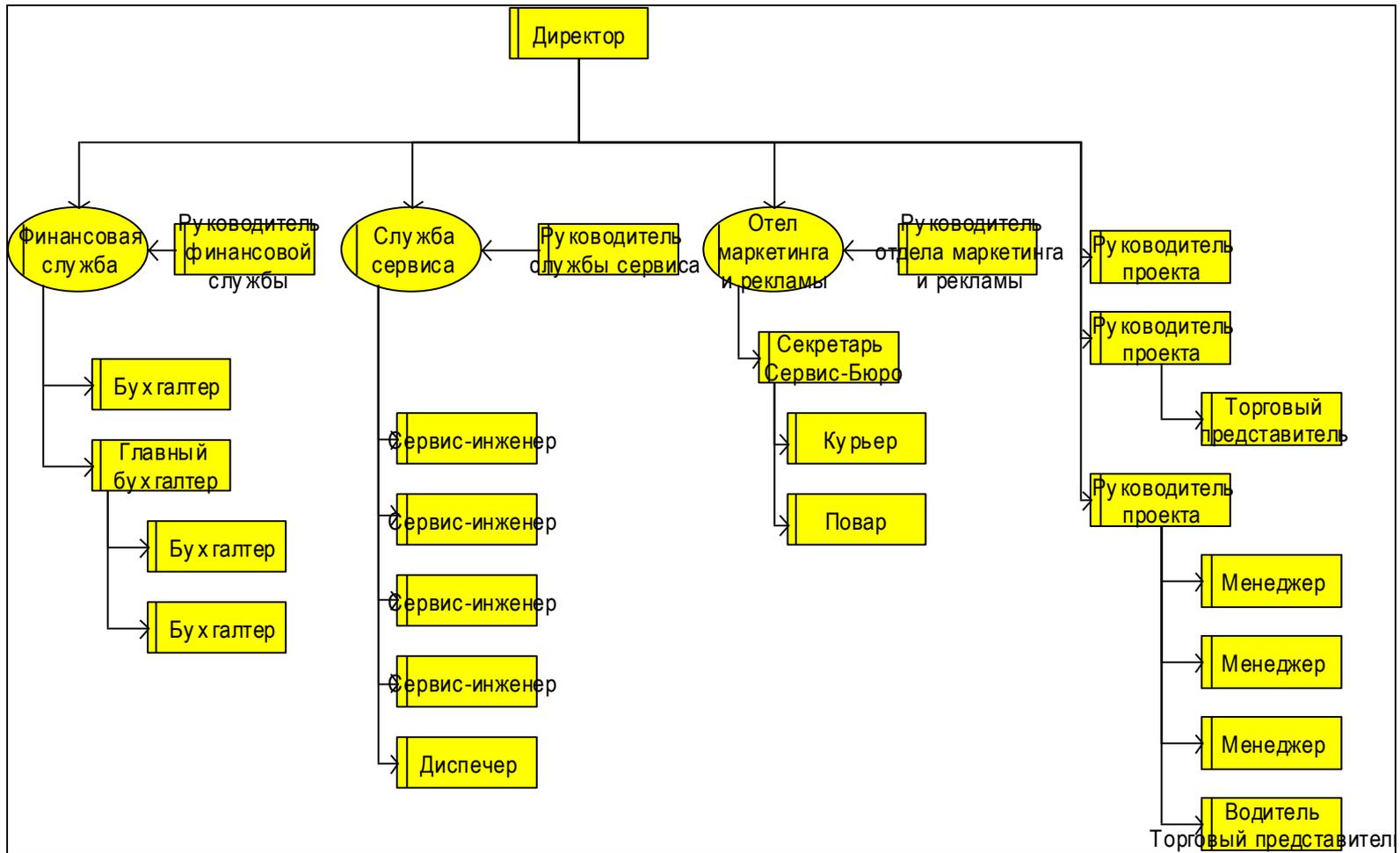
Менеджер по персоналу

3.1.1. Вести открытую политику в отношении сотрудников (О)

Менеджер по персоналу

# Определение ответственных

## Организационная структура



**Спасибо за внимание!**