

## Управление по целям

**Цель** - один из эл-тов сознательной деятельности человека.

**Управление по целям** - систем организованный подход, позволяющий руководителю концентрир на целях бизнеса.

Метод управленч деят-ти - предвидение результатов и планирование путей их достижения.

### **Возможности:**

- упорядочивание управленческой инф-и
- проверка достижений на практике
- прогнозирование поведения сотрудника
- оценивание пользы выработки решений
- давать возможность анализа собственного опыта.

Предложены 8 (вариант 4), для которых устанавливается KPI.

**4 сферы** используются в сбалансир сис-ме показателей: финансы, клиенты, процессы, персонал и развитие.

При необходимости можно ввести **доп проекцию** - безопасность и гос интересы.

Фирма успешна, если она успешна в этих 4 сферах.

На какой **промежуток** должны устанавливаться цели:

При постановке целей требуется найти равновесие между ближайшим будущим и долгосрочными планами. Рекоменд исп те же периоды, что и для бюджетного планирования.

### **Цели - процессные и проектные.**

**Бизнес-процесс** - сис-ма циклических, последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которых посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы преобразуются в выходы, имеющие ценность для потребителя.

**Проект** - уникальная деятельность, имеющая начало и конец, направленная на достижение опред результата при заданных ограничениях (качество, ресурсы, требования).

Поэтому сущ **2 разных подхода** к формированию процессных и проектных KPI.

### **Технология формулирования процессной цели**

**1 Конструкция цели** – глагол + существительное (сделать что-то), **KPI** - только существительное (процент, коэф-т и т д).

### **3 пары глаголов:**

- 1) Увеличить (повысить) на
- 2) Уменьшить (понижить) на
- 3) Выполнить на 100 процентов (обеспечить норматив)

Для долгосроч целей 5 лет, для среднесроч - 3 года, для краткосрочных - 1-1,5 года.

Каждая цель должна иметь **свой вес** - необязательно согласование целей делается путем суммирования. Чаще **применяется критерий условной максимизации**.

Предлагаемый **критерий оценки** для ключевого процесса.

### **3 основных:**

1. **Качество** - опис требования к результату процесса со стороны заказчика.
2. **Длительность** - промежуток между началом процесса и его концом
3. **Стоимость**

### **Дополнительные:**

4. **Эффективность** - соотношение «результат – ресурсы»
5. **Производительность** - результат / время

### **Принципы КПИ**

- 1 Важной цели - самый большой вес
- 2 Плохоизмеряемые (нерелевантные) или общие цели не должны давать большой вес КРІ.

Общий **разброс процентов** от 50 до 5.

Количество КПИ - 10-12.

Для департамента - 5-6.

Для подразделения - 3-7.

Для отдельного сотрудника - 3-5.

### **Реалистичность целевых значений**

- 1 ЦЗ должны получаться из интервью руководителя и менеджера.
- 2 Нельзя ставить целевые значения, ориентируясь только на один уровень управления.

В качестве **первоприближения** - использование прошлогодних значений, или использование данных по отрасли, или данные от контрагентов.

Метрики анализа контроля качества требования

Стандарт 982.2 - 98 год

**Метрики отвечают** на вопрос, насколько хорошо описаны требования.

- 1 Процент однозначных детальных требований.

Ие метрика 6

**2 Степень полноты**  
Метрика 23 и 25

**3 Неочевидные требования** - требования, размещенные в неправильном классе.

**4 Процент требований, которые:**

- 1) Не тестируются
- 2) Не прослеживаются (не трассируются)

Метрика 7

- 3) Не отсортированы по приоритетам
- 4) Процент требований, которые не элементарны
- 5) Не согласуются с др требованиями.

**5 Метрики эффективности проверки требований** - процент пропущенных или дефектных требований, найденных за каждую часть проверки.

**6 Метрики эффективности процесса анализа требований**

Общее т делить на число требований

Критическая стоимость - сколько ресурсов требуется, чтобы придумать требования

**7 Метрика полноты требований** - оценивается в ходе выполнения проекта.

**Требования** - законченные, если скорость внесения изменений меньше, чем какой-то процент в неделю.

**Взгляд актуального менеджера:**

1. Процент требований, согласованных с заказчиком.
2. Процент зафиксированных требований из типичного набора.
3. Процент требований заказчика, которые недокомпонованы.
4. Процент требований к компонентам, которые не связаны с требованиями заказчика.