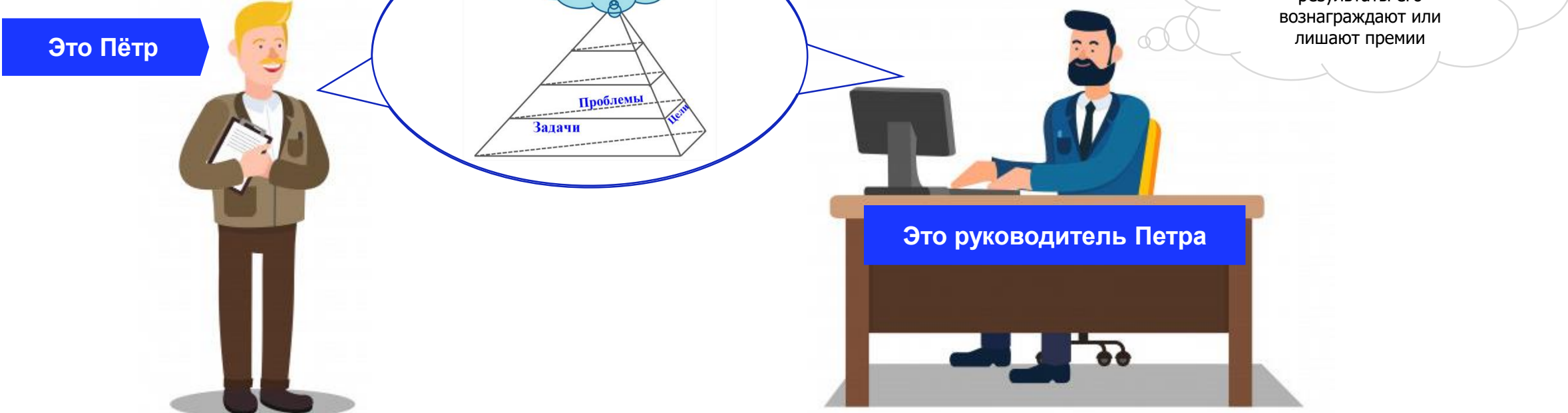


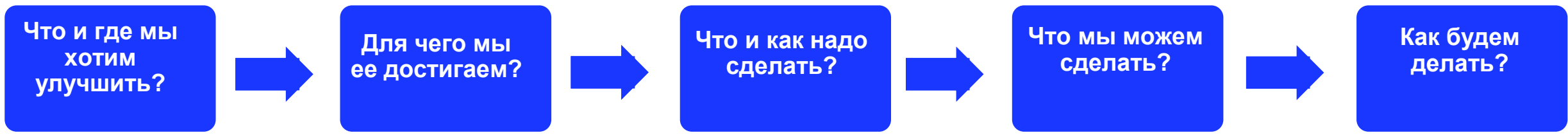


Методические рекомендации по постановке целей

Они встретились, чтобы обсудить постановку индивидуальных целей Петра и заполнить бланк целей



| Описание индивидуальной цели | Категория цели | Вес цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) | Методика расчета результата |
|------------------------------|---------------------------------------|----------------|--|-------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Как сформулировать цель? | От чего зависит выбор категории цели? | Приоритет цели | Как реализовать цель? Правила формулирования значений. | | | Как будет рассчитываться результат |



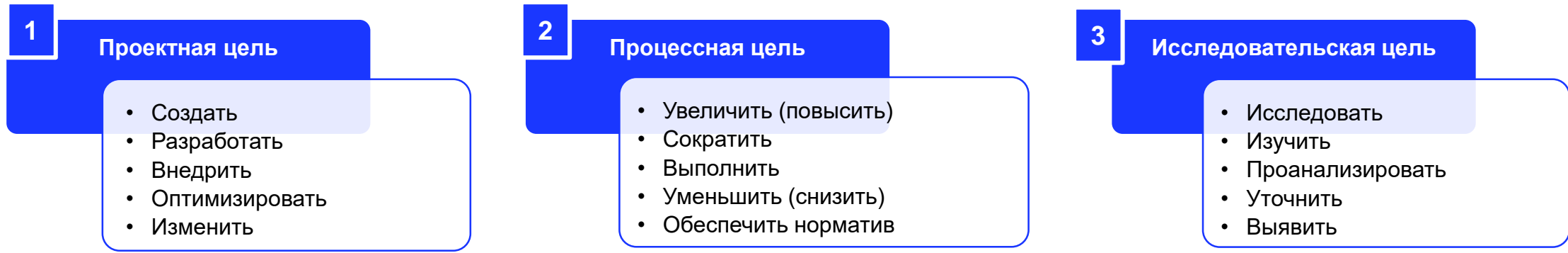
Определить ключевые показатели бизнес-процесса:



- что мне нужно для успешного функционирования процесса?
- что влияет на процесс: внешняя среда, изменение процессов, запуск нового проекта?
- что сделать, чтобы приносить больше ценности Обществу?



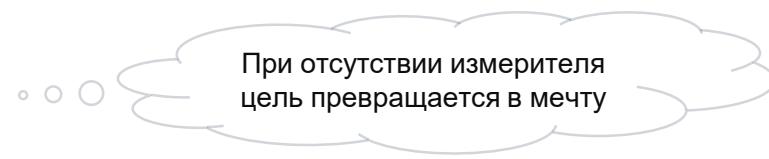
Определить глагол/тип цели:



Определить существительное - ЧТО? (разработать, увеличить, изучить). Ориентироваться на результат, а не процесс.



Определиться с ожидаемым результатом (измерителем цели)



ПРАВИЛА ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛИ

Почему мы говорим о важности постановки целей по SMART?

При формулировке цели должны стать понятны все выгоды, ожидаемые от её достижения. Если цели определены нечетко и не определены промежуточные оценочные показатели, существует опасность того, что сотрудники будут постоянно задавать вопрос: «Туда ли мы идем?», и наличие целей окажется бессмысленным, поскольку достичь их станет невозможно.

Как проверить цель на SMART?



Specific. Что именно нужно сделать, какого конкретно результата необходимо достичь? В цели не должны присутствовать лишние переменные (четкая формулировка).

Вам ясна цель?



Measurable. Есть ли критерий измерения цели (единица, норматив...)? Например цель: «Функционирование почтамтов в ОПС». Что будем измерять? - количество установленных почтоматов, прибыль от их функционирование или качество оказания услуги.



Assignable. Есть ли у сотрудника полномочия/ресурсы, чтобы достичь цель? Цель должна быть достижима.



Realistic. Как сформулированная цель соотносится с другими бизнес-целями подразделения и корпоративными целями (обеспечивается каскадированием целей).

Как выполнение цели связано со стратегией Общества?



Time related. Есть ли конкретная дата выполнения цели.

К какому сроку необходимо выполнить данную цель?



2020 год

ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



- Объединение процессов в один или, наоборот, разделение процессов.
- Изменение продуктов процессов или изменение рабочих потоков.
- Изменение владельцев процессов.
- Перераспределение (изменение компоновки) процессов.
- Внедрение новых процессов.
- Устранение процессов из структуры компании.
- Изменение вспомогательных процессов или процессов управления.
- Изменениями тех или иных показателей процессов

Цель  Должностные обязанности

Должностные обязанности – это основа, определяющая зону ответственности сотрудника.

Индивидуальные цели – показатели, направленные на повышение качества бизнес-процессов, внедрение новых инициатив, повышение/понижение количественных показателей



КАСКАДИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

При каскадировании цели необходимо учитывать, что значения цели у сотрудника в сумме должны приводить к достижению цели руководителя/ верхнеуровневым целям.

Как мне нужно «разбить» мои цели между подчиненными, чтобы обеспечить их достижение?



Каскадируемая руководителем цель

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|---|--|---|------------------------------|
| Внедрение системы внутренних продуктов Общества | Разработана стратегия системы внутренних продуктов в срок не позднее 15.07. 2022 | Проведены внутренний и внешний продуктовые комитеты | Не применимо |

Цель сотрудника 1

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|---|---|--|------------------------------|
| Формирование Регламента продуктового комитета | Регламент утвержден в срок не позднее 15.05. 2022 | Регламент утвержден в срок не позднее 15.06 2022 | Не применимо |

Цель сотрудника 2

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|---|--|---|------------------------------|
| Подготовка пакета документов для проведения продуктового комитета | Подготовлен пакет документов для внутреннего продуктового комитета | Подготовлен пакет документов для проведения внешнего продуктового документа | Не применимо |

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ



Цель «выходит» за границы объема полномочий отвечающего за её достижение подразделения, т.е. находится вне сферы деятельности подразделения и за ее выполнение отвечает другой субъект

Например: Цель руководителя подразделения «Внесение изменений в законодательные и нормативные акты», в полномочия руководителя входит только инициирование внесения изменений в данного рода документы.



Некорректная формулировка цели.

Например:

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|---|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Увеличение эффективности взаимодействия между структурными подразделениями Общества при формировании Регламента | Разработан проект Регламента | Регламент утвержден | Не применимо |

В данном случае целью является разработка Регламента, выполнение которого обеспечит эффективность взаимодействия между подразделениями, а не сам процесс взаимодействия при его разработке.



Цель сформулирована как задача

Например: Цель «Разместить контент». В формулировке цели не отражается стратегия – в рамках какого направления и с какой целью необходимо разместить контент? Данная цель больше похожа на средство достижения цели.



Цель сформулирована недостаточно полно

Например: Цель «Бюджет». Из формулировки цели непонятно о каких статьях бюджета идёт речь.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ФОРМУЛИРОВКИ ЦЕЛЕЙ



Цель должна быть ориентирована на достижение корпоративных интересов и не быть ограничена реализацией личностных достижений

Например: Цель «Получение новых знаний по продажам и взаимодействию с клиентами» является не целью, а средством, «к примеру, для увеличения объема продаж», это и должно являться корректно поставленной целью.



В цели отражена должностная обязанность работника из должностной инструкции

Например: Цель главного специалиста «Подготовить и сдать в архив завершенные дела по проведенным проверкам в МР за 2018 г.»

Выдержка из должностной инструкции главного специалиста: «Оформлять и осуществлять передачу дел постоянного и долговременного (свыше 10 лет) сроков хранения, завершенных в делопроизводстве Блока в Архив».



Выбранные в качестве цели количественные показатели не должны отрицательно повлиять на качество полученного результата

Например: В основе значения выполнения КПЭ лежит количество ответов на жалобы и время работы с претензией – в итоге погоня за количеством ответов может снизить качество ответов на жалобы (формальный ответ, отсутствие анализа отработки жалобы), что в итоге приведет к повторным жалобам.

ВЫБОР КАТЕГОРИИ ЦЕЛИ

1

ТЕКСТОВАЯ

Цель работника не предполагает количественного измерения ее выполнения. При постановке таких целей обязательно описание конкретных этапов и результатов их выполнения.

2

НЕПРОПОРЦИОНАЛЬНАЯ

НЕДОПУСТИМ расчет промежуточных значений между значениями выполнения цели

Чем больше, тем лучше
Чем больше факт, тем больше будет % выполнения цели

Чем меньше, тем лучше
Чем меньше факт, тем больше будет % выполнения цели

3

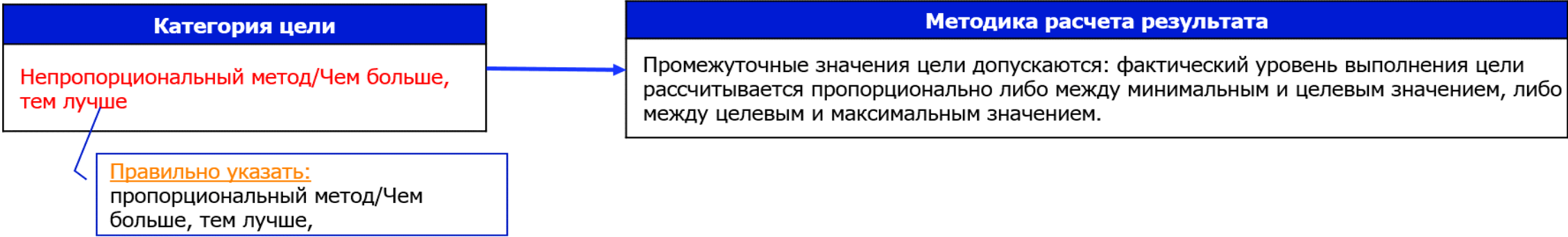
ПРОПОРЦИОНАЛЬНАЯ

ДОПУСТИМ расчет промежуточных значений между значениями выполнения цели

Чем больше, тем лучше
Чем больше факт, тем больше будет % выполнения цели

Чем меньше, тем лучше
Чем меньше факт, тем больше будет % выполнения цели

Пример: Цель: «Повышение прибыли» Значения: 80 % - 10 млн. руб. 100 % - 15 млн. руб. 120% - 18 млн. **Факт:** 12 млн.
Фактический уровень выполнения цели: - Непропорциональный метод, чем больше тем лучше – 80 %
- Пропорциональный метод, чем больше тем лучше – 88 %



ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВЕСА ЦЕЛИ

От значимости выполнения цели зависит её вес - у более важных КПЭ больше вес. Расстановку весов необходимо начинать с более важных КПЭ.



Как определить приоритет цели? Следует определиться с тем, какое влияние на бизнес окажет выполнение цели.



ОПИСАНИЕ УРОВНЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛИ

Уровень выполнения цели определяет План работ для её реализации

«Как сделать?» или «Что именно нужно сделать?»



Важно помнить:

- ✓ Значение цели предполагает достижение результата.
- ✓ Разница между значениями не должна быть существенной. Например, некорректно указывать, что на 80 % необходимо обеспечить увеличение выручки на 2%, а на 100 % - на 30%. Существенная разница между значениями может говорить о том, что либо слишком легко достичь минимума цели, либо слишком сложно достичь её максимума.
- ✓ Необходимо учитывать итоги достижения аналогичных целей в предыдущие периоды. Например, в предыдущем отчетном периоде цель «Увеличить долю позитивных публикаций в региональных СМИ» была выполнена на 120 %, то в новом отчетном периоде необходимо указать данные немного превышающие показатели предыдущего периода.
- ✓ Для выполнения цели на 100% необходимо, чтобы значения на 80 % были реализованы.

Подходы к формулированию значений текстовой категории цели

Например: Цель «Сформировать План участия АУО «Почта России» в международном конгрессе...»

| Подход к формулированию значения | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|--|--|--|-------------------------------|
| Разделить выполнение цели по степени реализации конечного результата | План разработан | План утвержден | План реализован |
| Разделить выполнение цели по времени выполнения/ключевым датам | План утвержден в срок до 31.12.2022 года | План утвержден в срок до 15.10.2022 года | Не применимо |
| Разделить выполнение цели по объему выполненных задач | Реализовано 70 % задач плана | Реализовано 90 % задач плана | Реализовано 100 % задач плана |

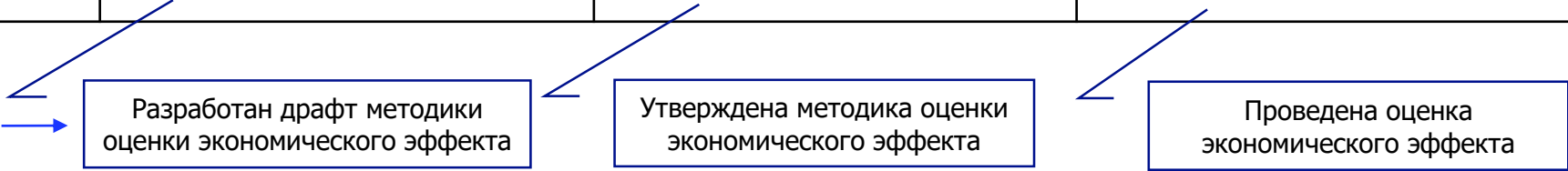
ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ФОРМУЛИРОВКЕ ЗНАЧЕНИЙ



Указание в значениях текстовой цели процентов выполнения цели

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|--|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Разработать методику оценки экономического эффекта на базе end-to-end Тарифов по СМ0, СМ1, СМ2, ФР в разрезе Продуктов | 80 | 100 | 120 |

Графа значение заполнено неверно.
В ней необходимо указывать, что именно необходимо сделать для выполнения цели:



Абстрактная формулировки значений

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|--|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| Разработка и внедрение Регламента взаимодействия Отдела X МР по отправкам ПО всеми видами транспорта | до 01.12.2022 | до 01.11.2022 | до 01.10.2022 |

Непонятно, что необходимо сделать к указанному сроку, разработать или внедрить Регламент, а так же, что будет являться критерием результата внедрения.



Значения цели больше похожи на перечисление действий, за которыми теряется конкретный результат выполнения цели

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|--|---|--|------------------------------|
| Формирование Политики благотворительности для формирования имиджа социально-ответственной компании | Разработка проектов Политики, Положений, Регламентов по благотворительности | Организация процесса ответов на письма. Отработка порядка сопровождения заключения договоров | Не применимо |

В данном случае будет сложно оценить выполнение цели. О каких проектах Политики идет речь? Как много проектов необходимо разработать в рамках реализации цели? Положения и Регламенты о чём?

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ФОРМУЛИРОВКЕ ЗНАЧЕНИЙ

- 4 Назначение максимального значения цели при условии, что ее реализация зависит от даты выполнения

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|--|--------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Разработан проект автоматизации системы оперативного планирования и контроля ДДС | Не применимо | разработан до 31.12.2022 | разработан до 01.11.2022 |
| | Разработан до 31.12.2022 | Разработан до 01.11.2022 | Не применимо |

- 5 Если цель связана с бюджетным планированием, то в значении рекомендуется указывать не сумму, а % от выполнения плана или бюджета, так как в течение отчетного периода плановые цифры могут корректироваться

| Описание индивидуальной цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) |
|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Выполнение плана продаж по рознице | 210 млн. руб. | 300 млн. руб. | 330 млн. руб. |
| | Выручка составляет 70 % от плана | Выручка составляет 100 % от плана | Выручка составляет 110 % от плана |



Максимальное значение выполнения цели желательно устанавливать в том случае, если:

- его достижение приведет к повышению финансового результата Общества
- если оно является элементом дополнительной инициативы, направленной на достижение результата сверх плана

МЕТОДИКА РАСЧЕТА РЕЗУЛЬТАТА ВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛИ



Методика это показатель - четкое видение конечного результата.

Для конкретизации выполнения цели в методике расчета результатов рекомендуется указывать:

- ✓ Алгоритм расчета достижения цели.

Например:

- Цель «Выполнение плана по чистому доходу по статье Розница». В методике необходимо указать - как будет рассчитываться показатель, например: «Выполнение плана рассчитывается как отношение фактических к плановым показателям за отчетный период».
- Цель «Оптимизация ценовых условий долгового портфеля». В методике прописывается алгоритм расчета и источник данных, например: «Разность между средневзвешенной ставкой долгового портфеля и средневзвешенной ставкой кредитования нефинансовых организаций (по данным сайта ЦБ РФ)».

- ✓ Показатели, которые участвуют в расчетах и источники данных на основании которых они определяются.

Источником может являться ЕСЭД, информация на сайте госзакупок, данные БДР и т.п.

- ✓ Документы, в которых закреплены (будут закреплены) показатели выполнения цели.

Например: Цель «Актуализировать Положение деятельности молодежного совета АО «Почта России». В методике можно указать, например: «Утвержденное Положение о деятельности Молодежного совета».

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ФОРМУЛИРОВКЕ МЕТОДИКИ

1 В методика расчета текстовой цели указано о возможности расчета промежуточных значений

| Описание индивидуальной цели | Категория цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) | Методика расчета |
|--|----------------|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| Формирования календаря мероприятий филиальной сети | Текстовая | Сформирован предварительный календарь | Сформирован итоговый календарь | Не применимо | Возможен промежуточный расчет значений |

В данном случае нет возможности объективно осуществить расчет результата цели, поэтому промежуточные значения не допустимы. Промежуточный расчет возможен при цифровых показателях, где есть возможность посчитать результат объективно.

2 Методика расчета указана в обобщенном виде

| Описание индивидуальной цели | Категория цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) | Методика расчета |
|--|----------------|--|--|--|--|
| Внедрение процессной модели управления сетью | Текстовая | Процессная модель внедрена в срок 15.07.2022 | Процессная модель внедрена в срок 15.06.2022 | Процессная модель внедрена в срок 15.05.2022 | Возможен промежуточный расчет значений |

Необходимо уточнить формулу расчёта промежуточного значения, например: «Расчет промежуточного значения по формуле: $100 \div 30 \times \text{Ндн.}$ »

3 Методика в целях основанных на соблюдение исполнительской дисциплины зависит от субъективной оценки руководителя

| Описание индивидуальной цели | Категория цели | Мин. значение (80%) | Целевое значение (100%) | Максимальное значение (120%) | Методика расчета |
|---|----------------|---|--|------------------------------|------------------------|
| Отслеживание поручений и сроков по порученным руководителем подготовки документов | Текстовая | Составление документов в установленные сроки с напоминаниями в 10 % случаев | Составление документов в установленные сроки без напоминаний | Не применимо | Оценивает руководитель |

Целесообразно указать форму отчетности



Отличная работа, Петр!
Бланк целей утверждаю.
Прими бланк к исполнению.

