MBO (Management by Objectives) Управление по целям

И.В.Скопина, д.э.н.

MBO (Management by Objectives)

"Нельзя управлять тем, что не можешь измерить..."

(Питер Друкер)

Проблемы многих организаций

1. **Отсутствие у работника какой-либо мотивации для повышения эффективности его собственной работы и работы фирмы в целом**. Собственно, фиксированный оклад не является хорошим средством мотивации. Если человек, работая чуть больше или чуть меньше, будет получать одни и те же деньги, то он будет работать меньше. Элементы субъективного премирования (раз в квартал/год по оценке непосредственного руководителя), не работают так хорошо, как хотелось бы. Системы штрафов, присутствующие в некоторых организациях, скорее демотивируют сотрудника, призывая его формально удовлетворять некоторые критерии. Если заранее известно, что критерии труднодостижимы, то об эффективной работе коллектива можно забыть.

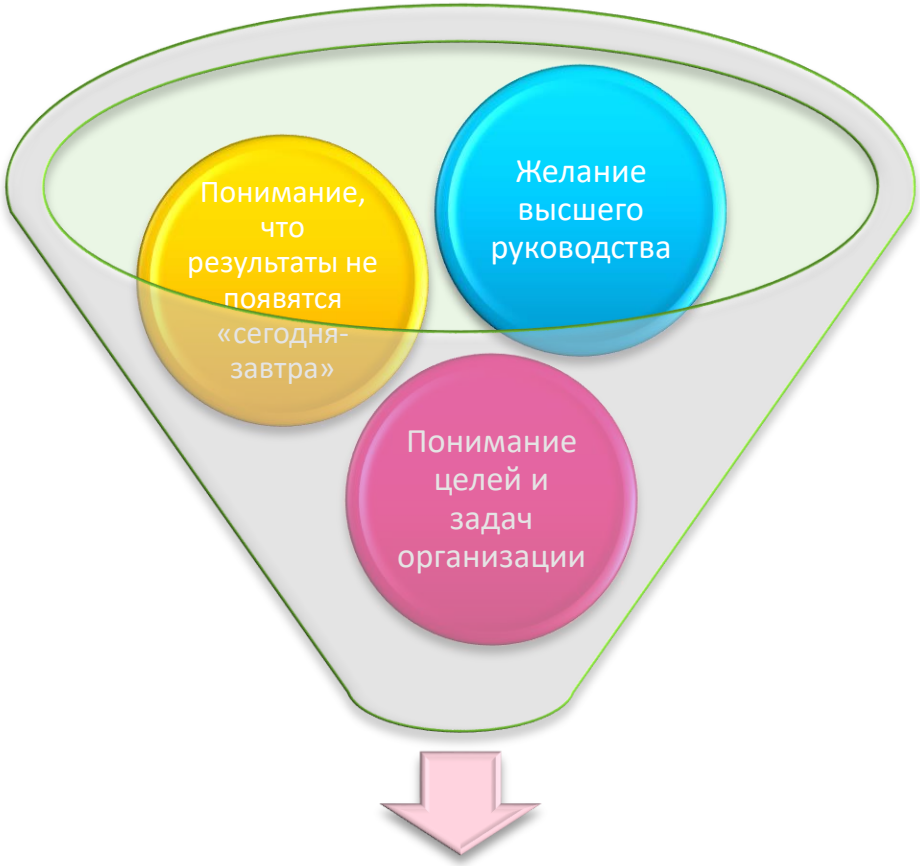
2. **Незнание сотрудником тех задач, которые требуется ему решить.** Как правило, это происходит в ситуации, когда цели самой организации непрозрачны для всех сотрудников. Если есть проблемы в топ-менеджменте, то это скажется на работе всей компании. Задумайтесь о том, знаете ли вы задачи своей компании, своего подразделения и свои личные. На квартал, на год. Как они связаны? Наличие должностных инструкций — это только формальная часть, она описывает общий круг обязанностей, но не может включать в себя поддержку развития организации.

3. **Инертность по отношению к изменениям.** Если меняются цели организации, рядовой сотрудник может этого и не понять. Продолжать двигаться дальше в старом направлении. Продолжать двигать за собой отдел. Иногда, это движение — в совершенно противоположном направлении.

4. **Закрытость коммуникаций между отделами.** Организация должна работать, как единый организм. Каждый должен выполнять собственные функции и помогать выполнять функции другим отделам. В идеале система должна быть самокоординирующейся на всех уровнях. Это обеспечит быстрое реагирование на проблемы и эффективный поиск решений.

5. **Сложность анализа результатов.** Если стоит общий план и он не выполняется, то найти «узкое» место может быть сложно. Когда виноватых больше одного — виноватых нет. Но это только одна сторона медали. Когда же план выполняется, то найти «узкие» места и повысить эффективность еще сложнее.

Условия для внедрения МВО



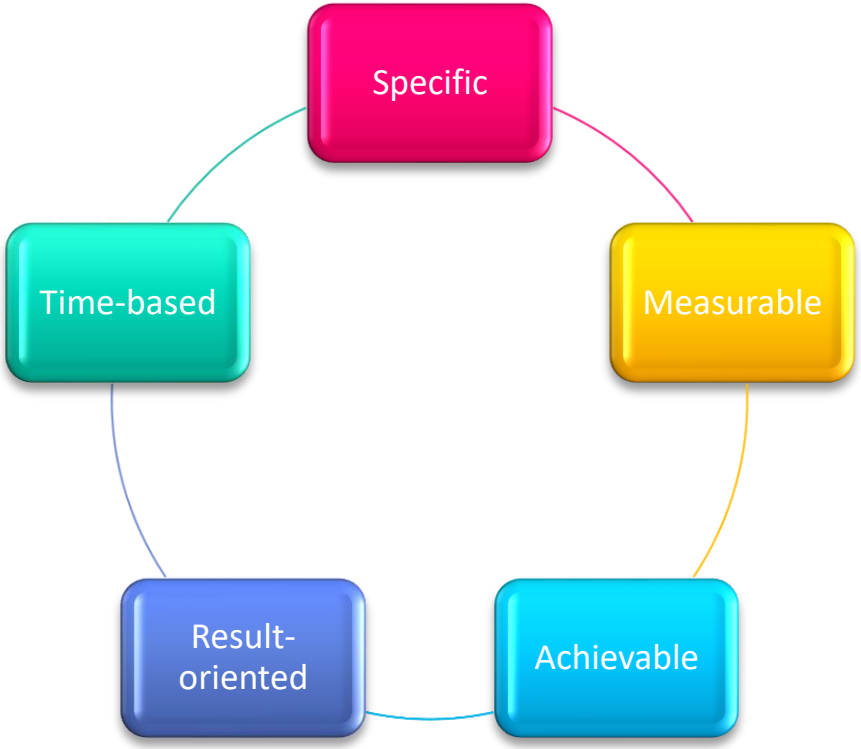
Желательно, чтобы изменениям подверглась вся организация

Управление по целям

- **Управление по целям** — это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов.
- Концепция **управление по целям** впервые упомянута ее автором Питером Друкером, в 1954 году в своей книге "The Practice of Management".
- Цели и задачи выставляются по принципу SMART:
  - Specific — специфичные для организации/подразделения/сотрудника;
  - Measurable — измеримые (определить метрики для подсчета производительности);
  - Achievable — достижимые, реалистичные;
  - Result-oriented — ориентированные на результат, не на усилия;
  - Time-based — устанавливать временные требования для целей.
- Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальным считается количество 3-5 основных целей.

Принцип **SMART**

умный (перевод с англ.)



Пять базовых принципов MBO

1. **Цели разрабатываются не только для организации, но и для каждого ее сотрудника**. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.

2. **Цели разрабатываются "сверху вниз"** для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику .

3. **Участие в принятие решений**. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе MBO цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.

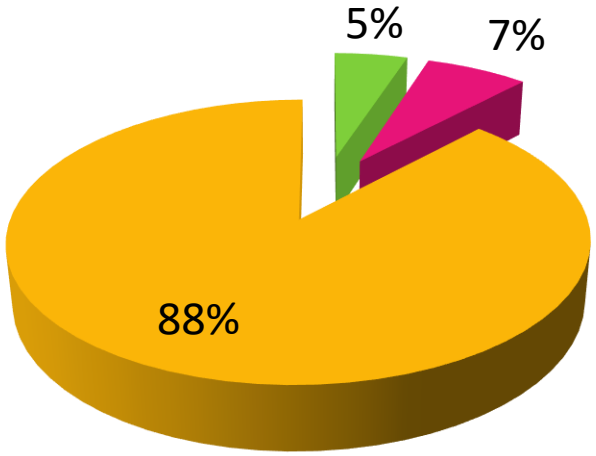
4. **Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь**.

5. **Все цели должны соответствовать правилу "SMART"**, тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала.

Почему управление по целям?

Сотрудники
(по данным исследования руководителей и сотрудников более 1000 компаний по всему миру)

- всегда работают хорошо
- всегда плохо
- для эффективной работы всегда требуется постановка правильных целей и задач, с обязательным контролем их исполнения.



Система управления по целям и контрольным показателям (Performance Management)

Заинтересованные лица в реализации PM концепции в коммерческих организациях

- Собственники бизнеса, топ-менеджмент:
  - прозрачность эффективности бизнеса
  - инструмент для контроля и своевременного воздействия
  - инструмент для делегирования наемным менеджерам
- Менеджеры организации
  - достижение поставленных целей, получение премий и бонусов
  - повышение управляемости организации, отдельных подразделений и сотрудников
  - прозрачность «правил игры»
- Персонал организации
  - прозрачность «правил игры»
  - инструмент самоконтроля и саморазвития
  - четкий объект «приложения усилий»

Понятие «Управление системы управления по целям и контрольным показателям» (Performance management)

Система управления по целям и контрольным показателям – **регулярный** процесс:

- 1. Концентрации менеджмента компании на достижении требуемых результатов;
- 2. Создания корпоративной культуры, ориентированной на достижение требуемого результата, за счет:
  - Постановки целей подразделениям, отделам и сотрудникам, связанных между собой и со стратегией компании;
  - Систематического измерения и оценки результатов деятельности организации.

Цели и контрольные показатели: определения

- С помощью системы целей и контрольных показателей компания:
  1. говорит сотрудникам, **что** они должны сделать;
  2. устанавливает стандарты того, **как хорошо** они должны сделать это.

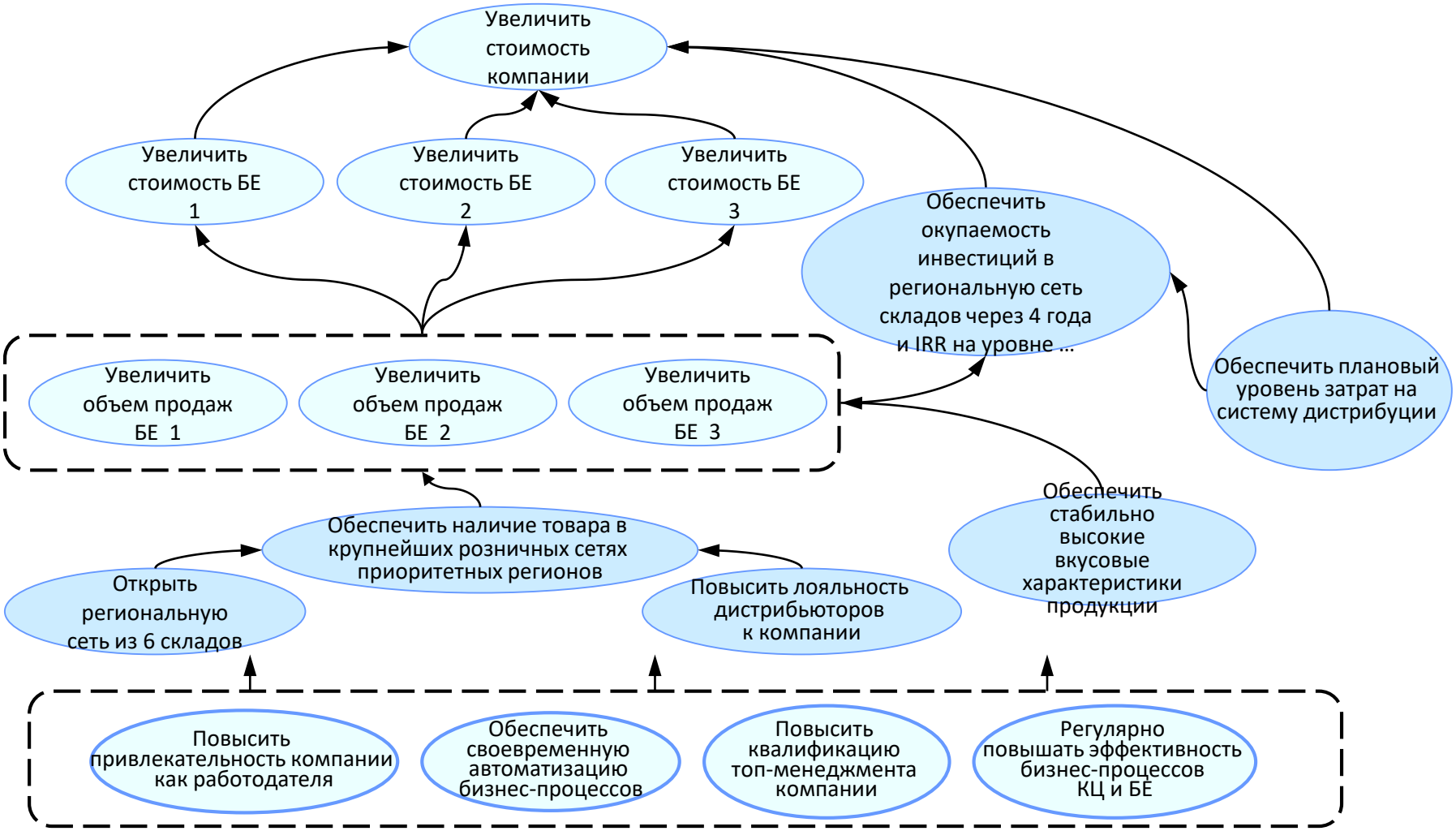
- **Цель** – конкретный желаемый результат в будущем.

- **Соглашение сторон** (исполнителя и поручителя) относительно результатов деятельности на период более 1 года.

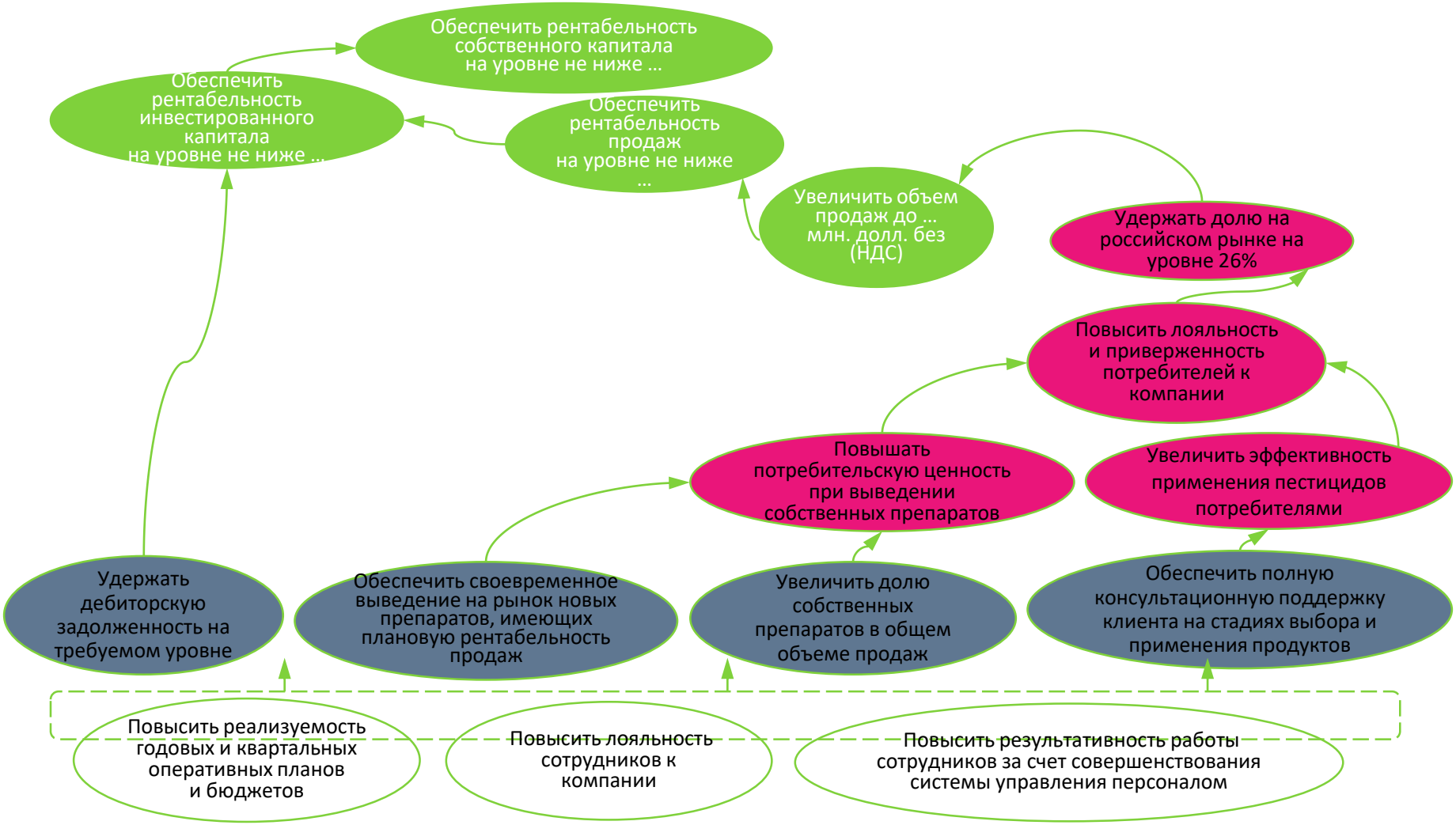
- **Контрольный показатель (KPI)** – характеристика или параметр, с помощью которого мы будем измерять достижение поставленной цели.

Основные элементы PM системы

Пример целей корпоративного уровня компании – производителя продуктов питания



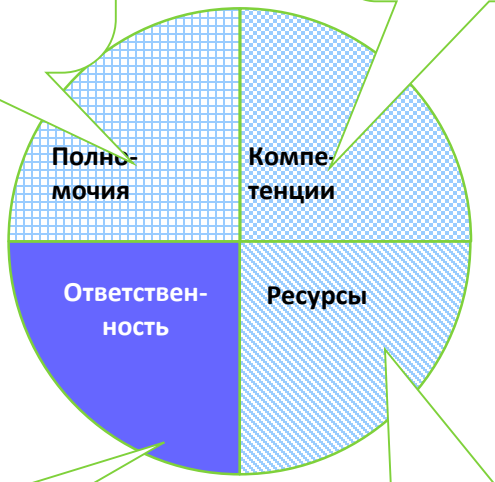
Пример дерева целей производителя пестицидов в формате BSC



Принцип декомпозиции целей и показателей – необходимость соответствия полномочий, ответственности, компетенций и ресурсов

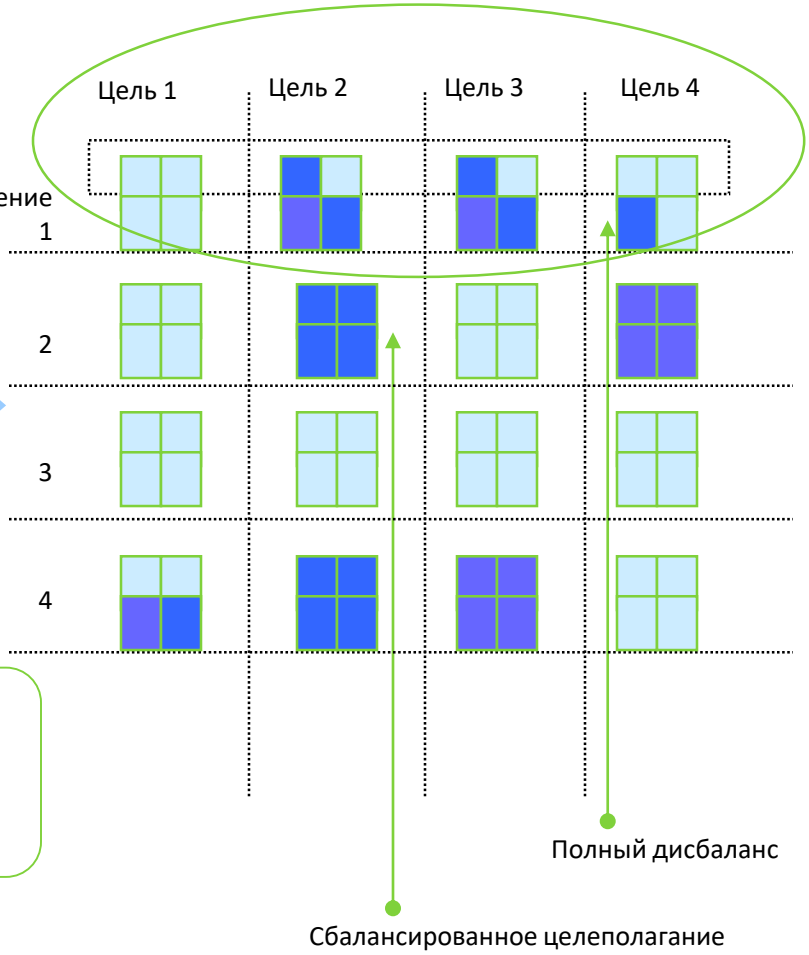
Наличие полномочий: Подразделение наделено всеми необходимыми правами добиваться цели самостоятельно, то есть без согласования с кем бы то ни было, включая вышестоящих руководителей

Наличие компетенций: Подразделение обладает необходимыми знаниями, навыками, опытом и ресурсами для выполнения работы



Ответственность: Подразделение несет всю полноту ответственности за достижение цели

Ресурсы: Подразделение обладает необходимыми активами и ресурсами для реализации поставленных целей и задач



Типология целей и показателей для подразделений

Типология целей и KPI

Тип	Описание	Период действия
Стратегические цели и KPI	Цели и KPI, не отраженные в дереве целей компании	Стратегический период
Операционные цели и KPI	Важные цели и KPI, соответствующие функционалу подразделения, но не отраженные в дереве целей компании	Стратегический период
Разовые значимые задачи	Разовые значимые задачи/ проекты, необходимые для достижения стратегических целей	1-3 года

Область проекта

Дирекция по персоналу и оргразвитию

Название цели	Название KPI	Вес KPI в Цели, %	Ед. измерения KPI	Регулярн. Измер. KPI	Регулярн. Измер. Цели	Дата реализац. Цели	Формула расчета KPI	Отв. лицо за цель и KPI
Повысить квалификацию ключевых менеджеров (включая редакторов) в области маркетинга, управления проектами и общего менеджмента	Рейтинг удовлетворенности персонала пройденным обучением	50%	балл	6 месяцев	6 месяцев	01.01.2008	Результаты опроса обучающихся и их руководителей	Директор по персоналу и оргразвитию
	Средний % повышения балла по аттестации по позициям, охваченным новой программой повышения квалификации	50%	%	6 месяцев			Средний балл по итогам предыдущей аттестации персонала до обучения / Средний балл по итогам аттестации этого-же персонала, прошедшего программу повышения квалификации	
Повысить ответственность ключевых профгрупп за достижение результатов за счет введения системы мотивации, ориентированной на результат	Средний % изменений KPI по позициям, охваченным новой системой мотивации	100%	%	6 месяцев	6 месяцев	01.01.2008	Средневзвешенный прирост KPI по позициям до внедрения системы мотивации / Средневзвешенный прирост KPI по тем же позициям, после внедрения новой системой мотивации	Директор по персоналу и оргразвитию
	% кандидатов, прошедших						Кол-во кандидатов, прошедших испытательный срок / Общее кол-во кандидатов, принятых на работу с	Директор по персоналу и оргразвитию

Дирекция по продажам

Название цели	Название KPI	Вес KPI в Цели, %	Ед. измерения KPI	Регулярн. Измер. KPI	Регулярн. Измер. Цели	Дата реализац. Цели	Формула расчета KPI	Отв. лицо за цель и KPI
Увеличить объем продаж в целевых регионах России до ...(по каждому региону)	Объем продаж	100%	допл.	3 месяца	3 месяца	01.01.2008	Чистый объем продаж за период в допл. США по курсу ЦБ РФ	Директор по продажам
Увеличить объем продаж Издательства через нестандартные каналы	Прирост объема продаж через интернет	20%	%	3 месяца	3 месяца	01.01.2008	Объем продаж через интернет в текущем периоде - Объем продаж через интернет в предыдущем периоде	Директор по продажам
	Прирост объема продаж через не книжные супермаркеты	50%	%	3 месяца			Объем продаж через не книжные супермаркеты в текущем периоде - Объем продаж через не книжные супермаркеты в предыдущем периоде	
	Прирост объема продаж библиотекам	20%	%	3 месяца			Объем продаж библиотекам в текущем периоде - Объем продаж библиотекам в предыдущем периоде	
Обеспечить выполнен плана продаж по целе сегментам / нишам пр установленной рентабельности (нац								
Обеспечить плановы коммерческих издерж								
Удержать дебиторску задолженность на TP уровне								

Финансовая дирекция

Название цели	Название KPI	Вес KPI в Цели, %	Ед. измерения KPI	Регулярн. Измер. KPI	Регулярн. Измер. Цели	Дата реализац. Цели	Формула расчета KPI	Отв. лицо за цель и KPI
Повысить реализуемость годовых и квартальных бюджетов	Факт/план инвестиционного бюджета издательства по БДДС	20%	%	3 месяца	3 месяца	01.01.2006	Фактическое сальдо инвестиционного бюджета издательства / Запланированное сальдо инвестиционного бюджета издательства(%)	Финансовый директор
	Факт/план операционного бюджета издательства по БДДС	80%	%	3 месяца			Фактическое сальдо бюджета издательства / Запланированное сальдо бюджета издательства (%)	
Сохранить существующий уровень налоговых выплат за каждый отчетный период	Доля выплаченных налогов в выручке	100%	%	6 месяцев	6 месяцев	01.01.2006	(Налог на прибыль + НДС + Налог на имущество + ЕСН + Другие налоги) / Выручка	Финансовый директор
Обеспечить уровень накладных издержек относительно объема продаж не выше 23%	Доля накладных издержек в выручке	100%	%	6 месяцев	6 месяцев	01.01.2006	100*Сумма накладных издержек издательства / Выручка (по оплате) Издательства за отчетный период	Финансовый директор
Обеспечить налоговую безопасность деятельности Издательства в рамках всего стратегического периода	Удержать уровень налоговых штрафов и пени (в т.ч. за несвоевременное предоставление отчетности по требованиям налоговых органов) по ООО «Издательство "ЭКСМО"» и Торговый Дом «ЭКСМО» в 2005 году на уровне 2 млн. рублей.»	20%	рубл.	12 месяцев	12 месяцев	01.01.2006	Сумма налоговых штрафов и пени (в т.ч. за несвоевременное предоставление отчетности по требованиям налоговых органов), начисленная по ООО «Издательство "ЭКСМО"» и Торговый Дом «ЭКСМО» в 2005 году	Финансовый директор
Обеспечить возмещение НДС, накопленного за 2003-2005 г.	% возмещенного НДС	100%	%	проект	проект	01.01.2008	Сумма возмещенного НДС / Сумма накопленного НДС к возмещению на 01.07.2005	Финансовый директор
Оптимизировать остатки денежных средств на счетах издательства	Сумма денежных средств на балансе издательства / Объем расходов за период	100%	%	6 месяцев	6 месяцев	01.01.2006	Сумма денежных средств на балансе издательства / Объем расходов за период (по операционным счетам и расчетным счетам юридических лиц)	Финансовый директор
Обеспечить своевременное предоставление управленческой отчетности в действующем в издательстве формате в течение 2005 года	Факт своевременного предоставления управленческой отчетности Генеральному директору	100%	факт наличия	3 месяца	3 месяца	01.01.2006	Факт предоставления полного комплекта управленческой отчетности в старом формате Генеральному Директору в установленные сроки	Финансовый директор
Повысить реализуемость годовых и ежемесячных бюджетов Финансовой дирекции	План / Факт бюджета Финансовой дирекции (по БДДС)	100%	%	3 месяца	3 месяца	01.01.2006	План / Факт бюджета Финансовой дирекции	Финансовый директор
Обеспечить релевантность управленческой информации, исходящей из Финансовой Дирекции	Рейтинг удовлетворенности внутренних клиентов релевантностью поступившей информации	100%	день	3 месяца	3 месяца	01.01.2006	Анкетирование	Финансовый директор

Отличие целевого от планового значения KPI

Использование финансовой модели при определении целевых и плановых значений показателей

1 Построение финансовой модели в соответствии с принятой стратегией

2 Определение целевых значений показателей, включенных в финансовую модель

2 Расчет текущих значений контрольных показателей

3 Предварительное определение плановых значений показателей

4 Согласование между руководителем и подчиненным а, при необходимости, и со смежными подразделениями

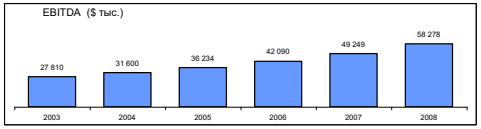
Выводы:

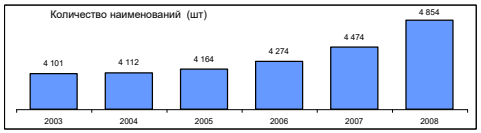
Стоимость бизнеса на 2004 год

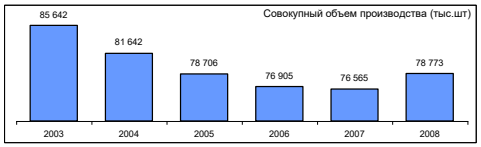
Общая ст-ть EVA = $ **202 204** млн.

Доля постпрогнозн. ст-ти **37%**

Ключевые показатели	2003	2004	2008
EVA, $ тыс.	13 698	14 986	22 348
ROIC, %	43%	45%	35%
SG&A, %	17,4%	17,7%	19%
Валовая прибыль, $ тыс.	41 028	46 884	90 957
Чистая прибыль, $ тыс.	21 136	22 424	38 922
Объем продаж, $ тыс.	75 898	86 123	168 893
Кол-во наим., шт.	4 101	4 112	4 854
Средний выпуск, тыс. шт.	20,9	19,9	16,2
Емкость рынка, $ млн.	1 600	1 850	3 000
Доля рынка, %	10,4%	10,2%	12,4%

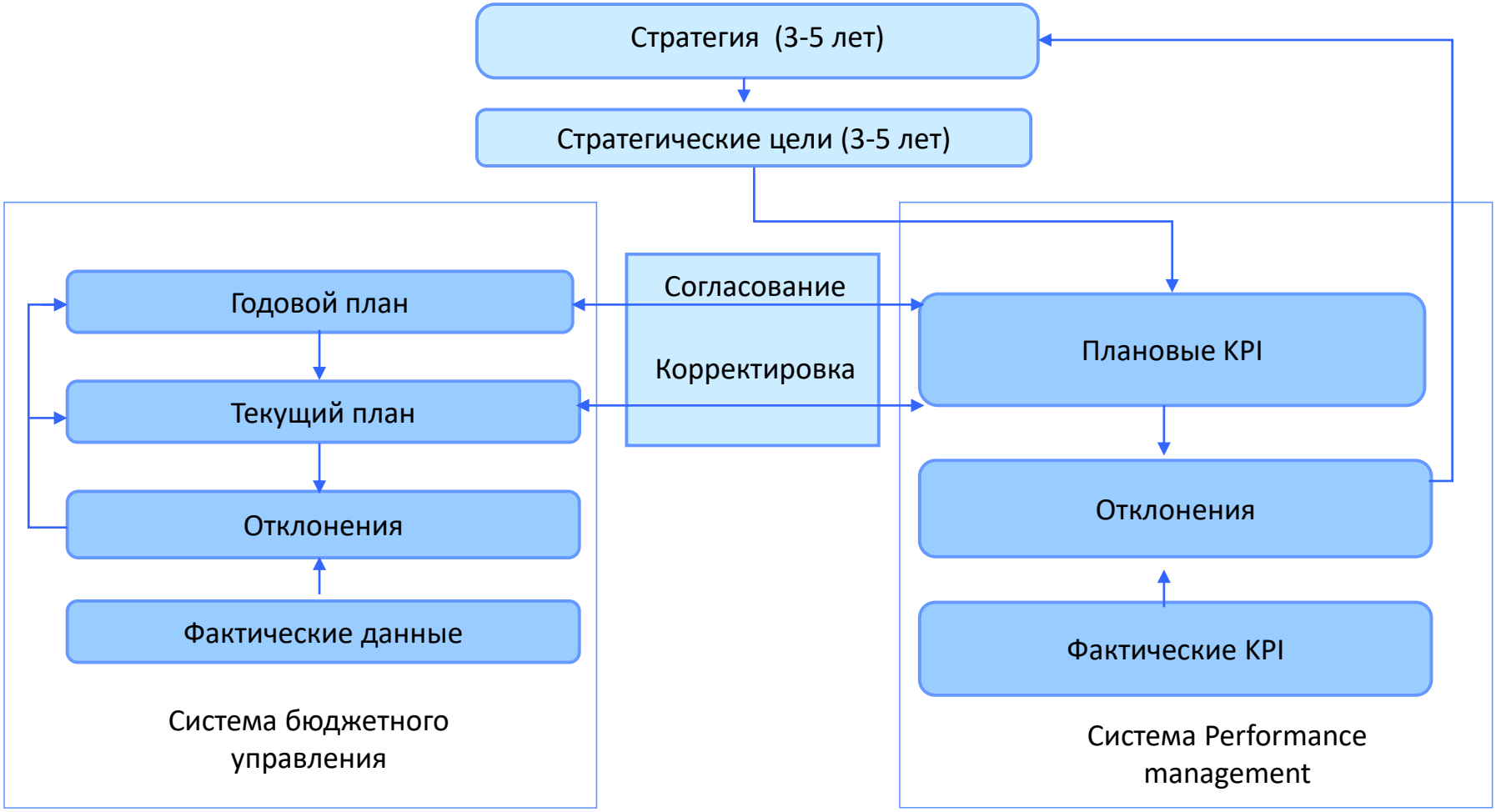






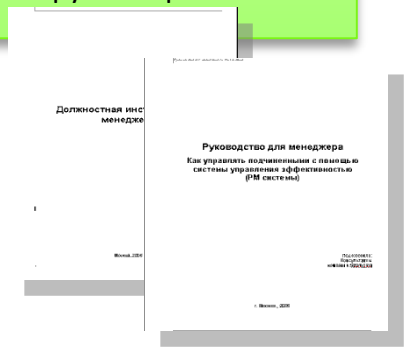
			Формула расчета KPI	Фактическое значение показателя								
				янв.05	фев.05	мар.05	апр.05	май.05	июн.05	июл.05	авг.05	сен.05
Доля производственной себестоимости в объеме продаж	100%	%	100 * Прямая себестоимость проданной продукции за период / Чистый объем продаж за период	43%	57%	74%	82%	88%	90%	91%	92%	94%
Факт/план выпуска продукции	50%	%	Отношение фактического количества выпущенных наименований к плановому на начало месяца.				**102%**	**101%**	**99%**	**нет данных**	**100%**	**106%**
Отклонение сроков выпуска продукции от утвержденного плана производства	50%	день	Суммарное кол-во дней отклонения от утвержденного плана на начало месяца.	**202**	**218**	**261**	**337**	**260**	**513**	**259**	**571**	**462**
Количество произведенных наименований	50%	шт	Сумма всех произведенных наименований за период	**2 127**			**2 515**			**2 704**		
Рейтинг удовлетворенности заказчиков качеством проделанной работы	100%	балл	Рейтинг рассчитывается по итогам анкетирования	-			**6,4**			**6,7**		
Период оборота запасов сырья и материалов	100%	день	92 * Средняя стоимость запасов сырья и материалов за отчетный период / Стоимость сырья и материалов, использованных в производстве за отчетный период	**53**			**48**			**42**		

Связь PM системы с системой бюджетного управления

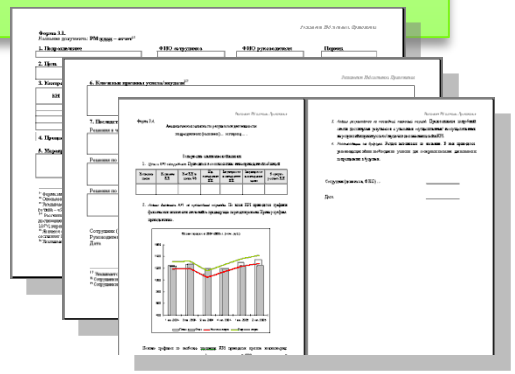


Ключевые задачи для построения системы сбора и анализа информации

Поиск PM менеджера и обучение его необходимому инструментарию

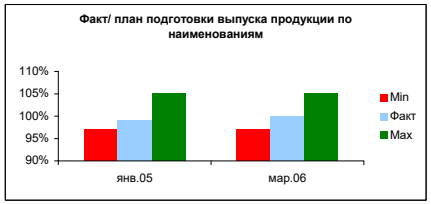


Разработка форматов отчетности и регламентов

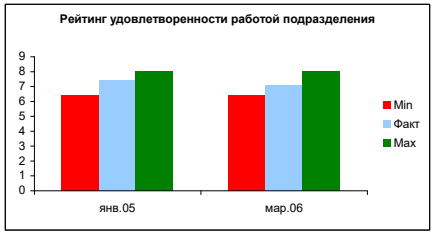


Система сбора и анализа информации

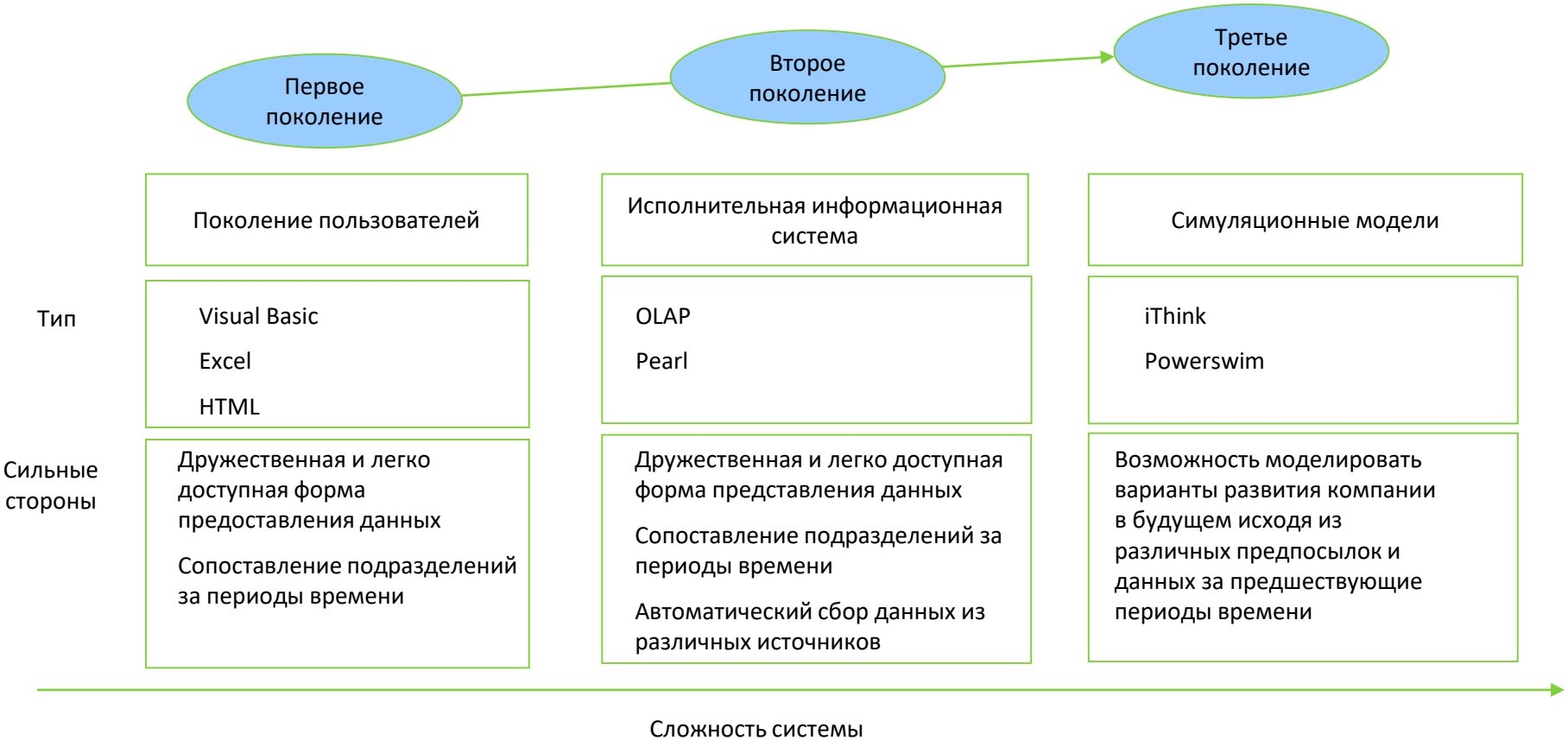
Факт/ план подготовки выпуска продукции по наименованиям		
	янв.05	мар.06
Min	97%	97%
Факт	99%	100%
Max	105%	105%



Рейтинг удовлетворенности работы подразделения		
	янв.05	мар.06
Min	6,4	6,4
Факт	7,4	7,1
Max	8	8



Последовательность информатизации системы сбора и анализа информации

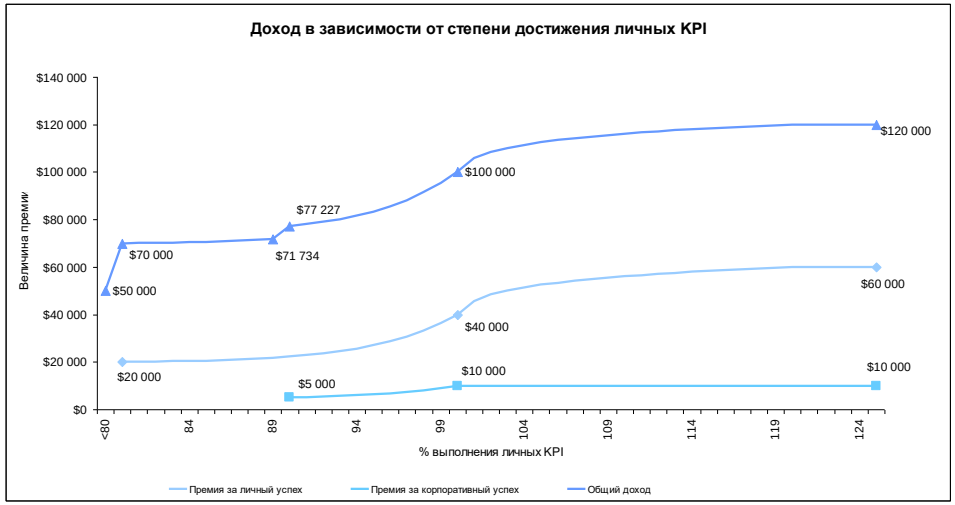


Пример системы моделирования премии за личный успех

Моделирование премии за личный успех

Используйте желтые поля для моделирования значений

Название цели	KPI	Вес KPI в цели:	Вес цели в премии за личный успех	Вес KPI в премии за личный успех	Регулярность выплаты	Планируемое достижение целей, на (%):										
						январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
Обеспечить плановый уровень рентабельности инвестиций в деятельность Дивизиона №1 на уровне ...%	Рентабельность инвестиций в Дивизион №1	100%	0%	0%	раз в 12 мес.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Удержать / Увеличить долю рынка и увеличить объем продаж Дивизиона №1 по ключевым сегментам до $... млн. к 2008 г.	Объем продаж Дивизиона №1	100%	100%	100%	раз в 3 мес.	X	X	100%	X	X	100%	X	X	100%	X	X
Постоянная часть з/п:						$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000	$10 000
Премия за личный успех:						$0	$0	$6 000	$0	$0	$6 000	$0	$0	$6 000	$0	$0
Премия за корпоративный успех:						$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0
Постоянная + переменная части (выплаты в мес.):						$10 000	$10 000	$16 000	$10 000	$10 000	$16 000	$10 000	$10 000	$16 000	$10 000	$10 000



Процент выполнения KPI	Доля премии
<80%	0,0%
80%	50,0%
81%	51%
82%	52%
83%	52%
84%	53%
85%	54%
86%	55%
87%	56%
88%	58%
89%	60%
90%	64%
91%	68%
92%	73%
93%	80%
94%	89%
95%	100%
96%	100,0%
97%	100,0%
98%	100,0%
99%	100,0%
100%	100,0%
101%	100,0%
102%	100,0%