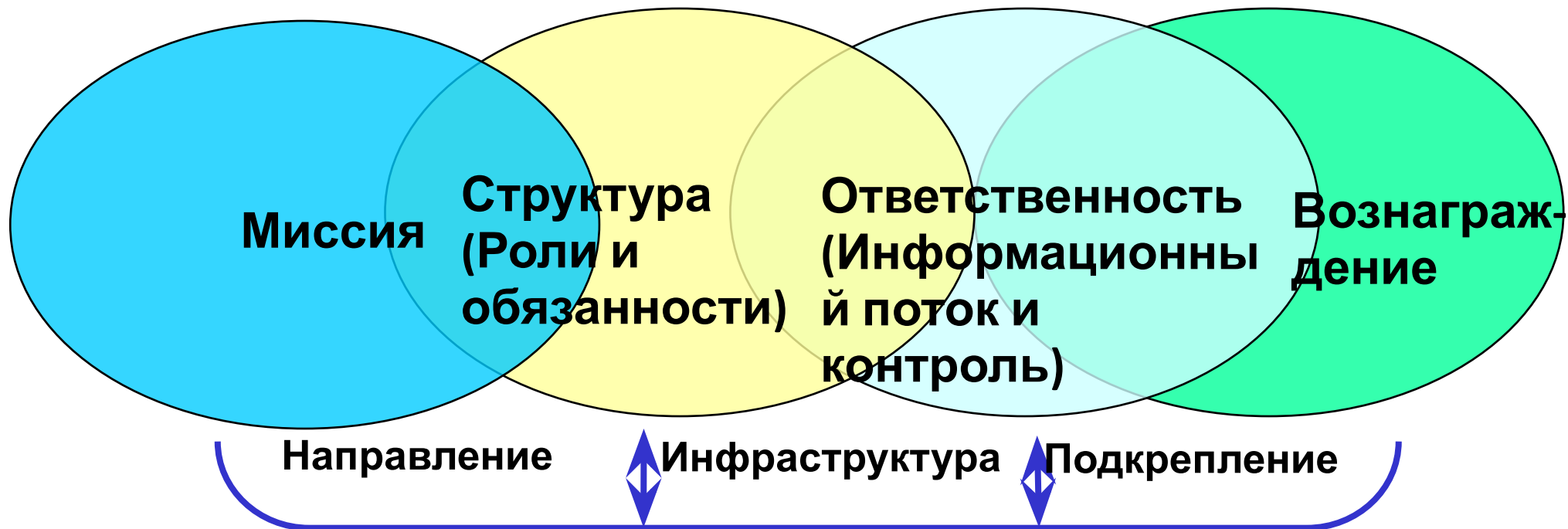




Система
ответственности «Черная
книга»

Стратегическая настройка



Зачем нам Черная книга?
Почему нам необходимы
цели?

- Повышает персональную ответственность подчиненного и снижает неопределенность
- Контракт между руководителем и подчиненным
- Для планирования и контроля
- Снижает двусмысленность

Источником для Черной книги
является

МИССИЯ

В КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ СУЩЕСТВУЕТ 4 ПОДСИСТЕМЫ

МИССИЯ



```
graph TD; M[МИССИЯ] --- C[ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ]; M --- T[ТРАНСФОРМАЦИЯ]; M --- HR[ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ]; M --- FR[ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ];
```

**ОТНОШЕНИЯ
С КЛИЕНТАМИ**

Кому мы нужны?

ТРАНСФОРМАЦИЯ

**Как мы обеспечиваем
потребности**

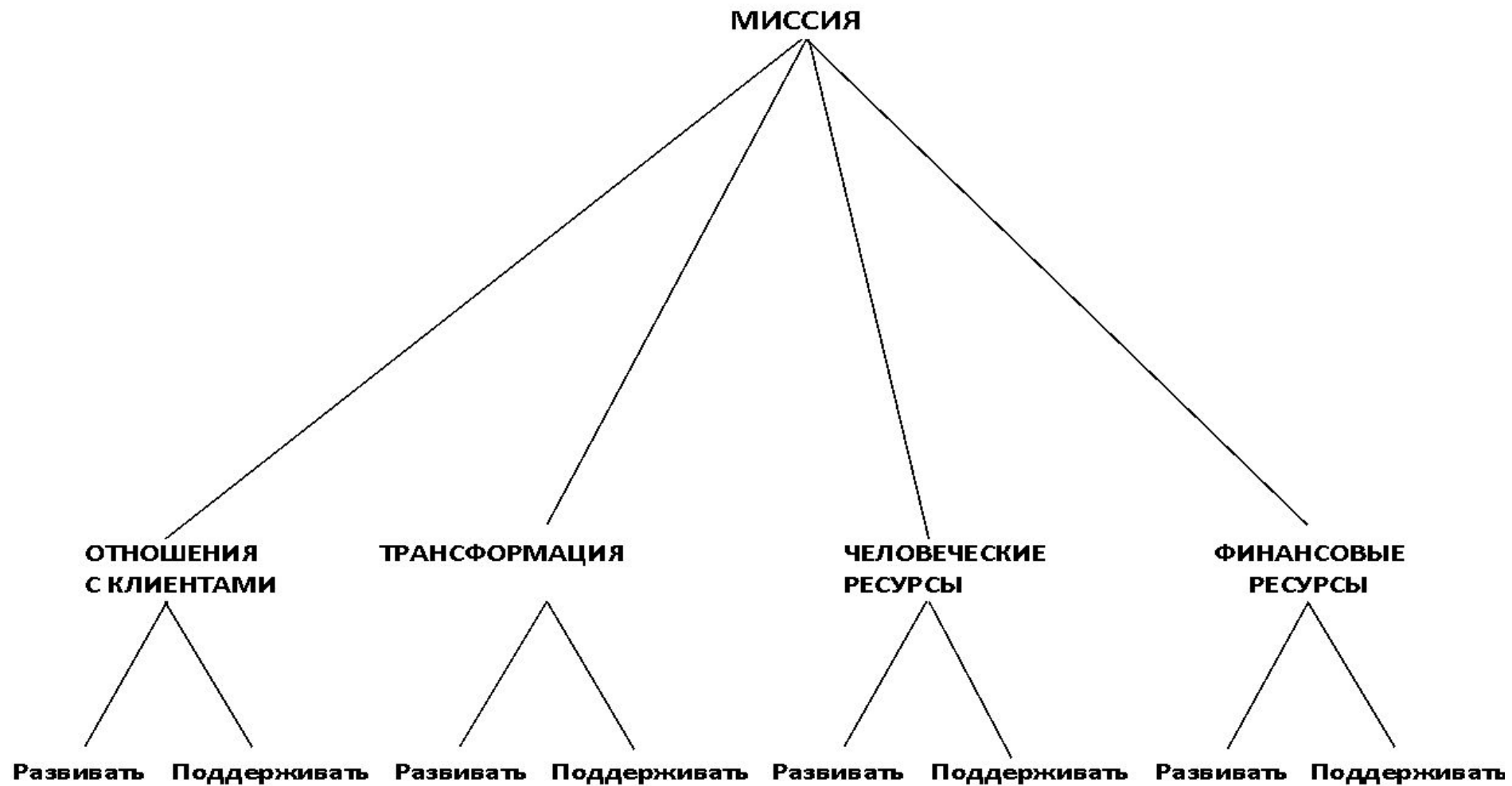
**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ
РЕСУРСЫ**

Кто что делает?

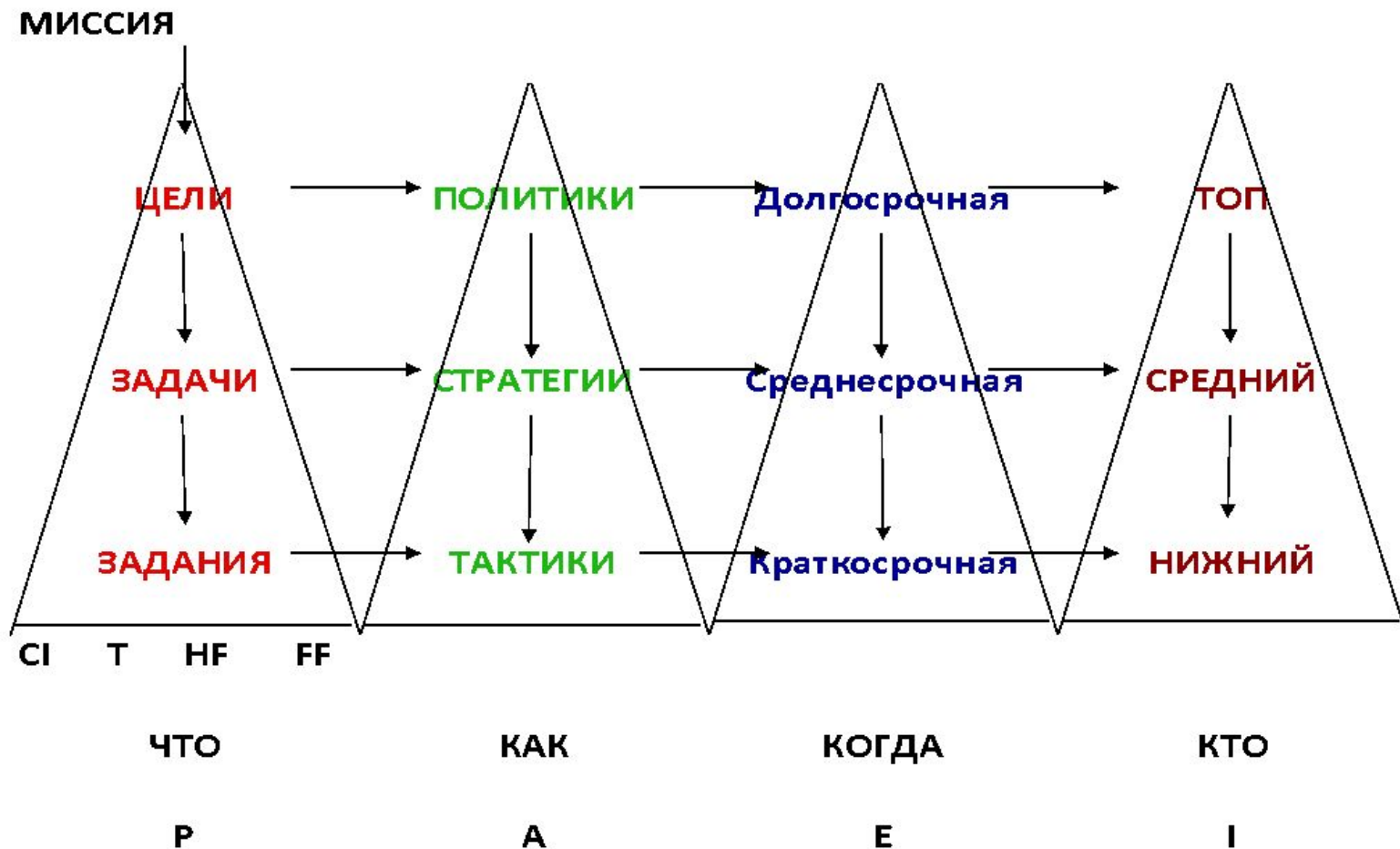
**ФИНАНСОВЫЕ
РЕСУРСЫ**

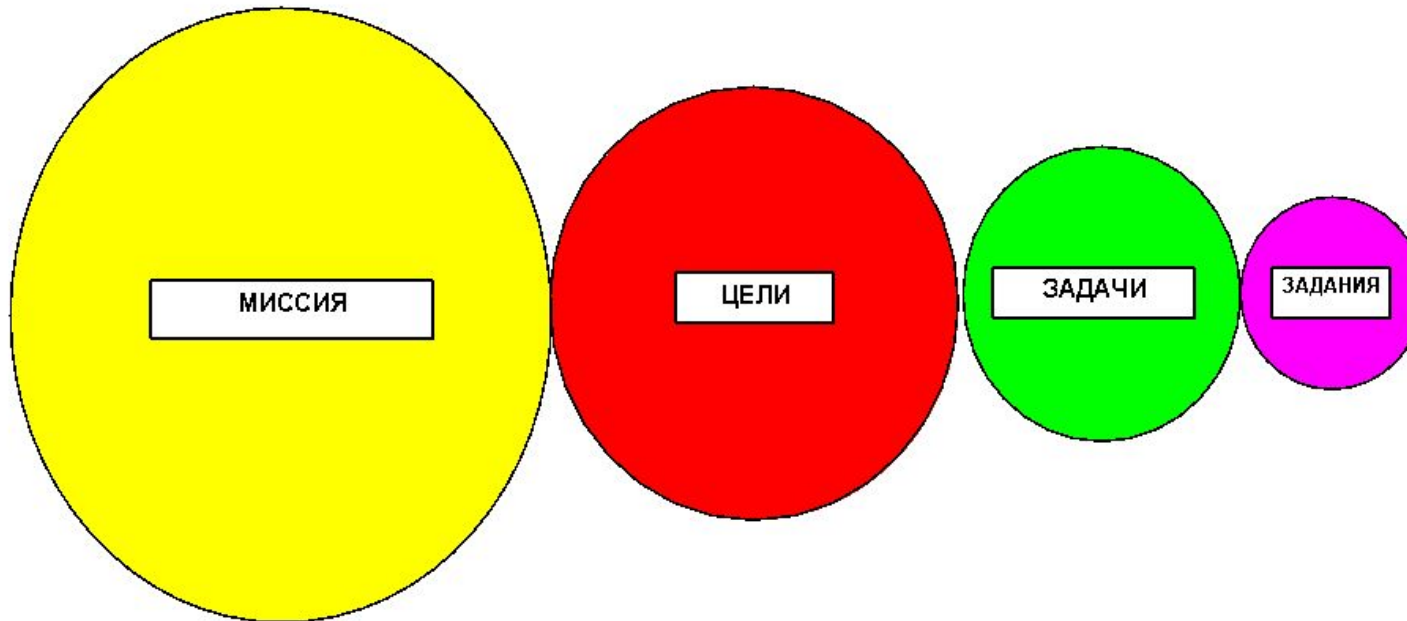
С какими ресурсами?

**КАЖДАЯ ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СУБСИСТЕМА ИМЕЕТ
РАЗВИВАЮЩУЮ И ПОДДЕРЖИВАЮЩУЮ КОМПОНЕНТЫ**



ПРОЦЕСС МИССИИ





Для одной **Миссии** должно быть минимум **8 Целей**

Для каждой **ЦЕЛИ** несколько **ЗАДАЧ**

Для каждой **ЗАДАЧИ** несколько **заданий**

Проверить, а не Ожидать

Контроль со стороны менеджера, а не
неопределенность

Инструменты

- Должностные обязанности
- Цели и задачи
- Ключевые показатели
эффективности (КРІ)

Четыре императивы

Что (и почему?)

Как

Когда

Кто

ЧТО

Используйте активные глаголы, чтобы обозначить **ЧТО** вы собираетесь сделать: увеличить, снизить, улучшить, создать, разработать, и т.д.

Избегайте пассивных глаголов, такие как: координировать, обеспечивать, рассматривать, и т.д. Подобные действия относятся к должностным обязанностям.

SMARTS

S - Specific (конкретные)

M – Measurable (измеримые)

A – Achievable (достижимые)

R – Realistic (реалистичные)

T – Time Bound (ограниченные во времени)

S – Stretched (растянутые, амбициозные)

Почему

С какой целью

Объясняет, почему Вы решили поставить себе Цель/Задачу. Какая причина?

Обычно мы можем сослаться на корпоративную ЦЕЛЬ или ЦЕЛИ.

CI – Взаимоотношения с Клиентом

TR – для Трансформации

HF – для Человеческих Факторов

FF – для Финансовых Факторов

D – для Развития и **M** – для Поддержки

- “Р” — деятельность, направленная на достижение цели, ради которой существует подразделение или организация - т.е. предоставление продуктов, услуг или функций.
Функциональная цель, приносящая **Краткосрочную** **Результативность** организации.

- “А” – административная деятельность, направленная на *организацию, контроль и мониторинг*. **Административная** цель/задача приносит **Краткосрочную** **Эффективность** организации.

- “E” – действия, предпринимаемые сейчас, чтобы подразделение или организация *изменились в будущем* - т.е. маркетинг, исследования, полевые исследования, развитие персонала, финансовое планирование. **Развивающая** цель, приносящая **Долгосрочную** **Результативность** организации.

- “І” – деятельность, направленная на *органическую интеграцию* предприятия - т.е. командообразование, мероприятия для сотрудников, взаимоотношения с сотрудниками, Adizes или аналогичные программы.

Интеграционная цель/подцель приносит
Долгосрочную Эффективность
организации.

Обогащение/развитие стиля

Каждый сотрудник должен иметь как минимум одну задачу от каждого из РАЕІ.

KAK

ИЗМЕРИМЫЙ

Чтобы достичь цель, она должна быть **ИЗМЕРИМОЙ**. Таким образом, сокращается неопределенность и обеспечивается ясность.

ПРОВЕРЯЕМАЯ

Если цель НЕ **ИЗМЕРИМА**,
пожалуйста, предоставьте критерии,
которые позволят **ПРОВЕРИТЬ**, что
цель достигнута.

КОГДА

Ограничена во времени

Время должно быть четкой датой.

Например, ДЕКАБРЬ 31, 20XX

Избегайте формулировки «КАК МОЖНО СКОРЕЕ», в течении 3х месяцев, к концу квартала, т.п.

Укажите **КВАРТАЛЬНЫЕ** Вехи

KTO

Контракт между сотрудником и менеджером

Тест реальности

СТОИМОСТЬ достижения
цели/задачи и то, были ли
затраты забюджетированы

KPI

Чем отличаются Ключевые Показатели Эффективности от Целей?