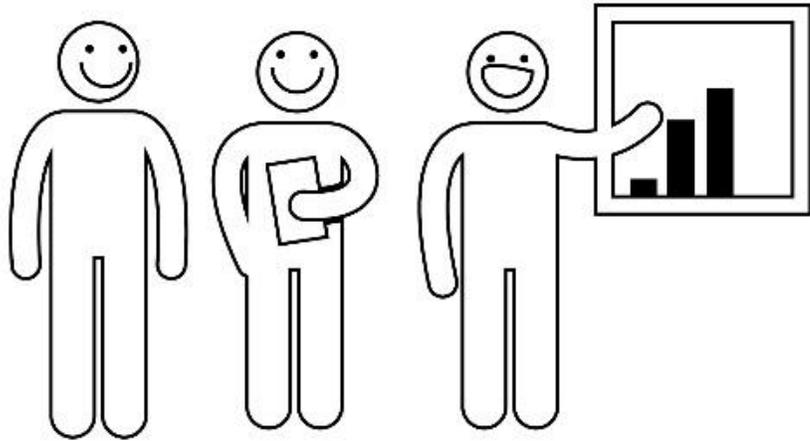


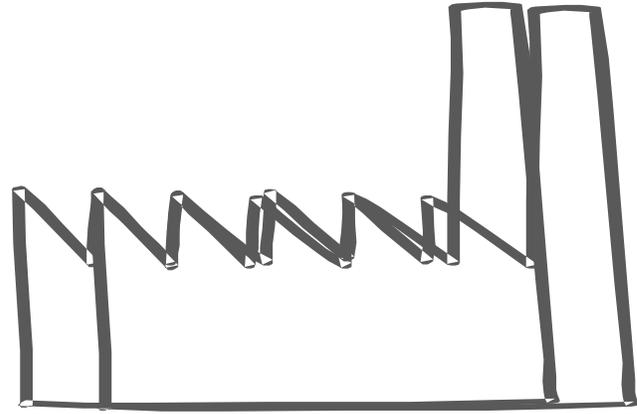
Цели фабрики и принцип SMART

Содержание



- Что такое цель
- Откуда появляются цели
- Цели фабрики
- Каскадирование целей
- Согласование целей
- SMART
- Групповое задание

Откуда появились цели



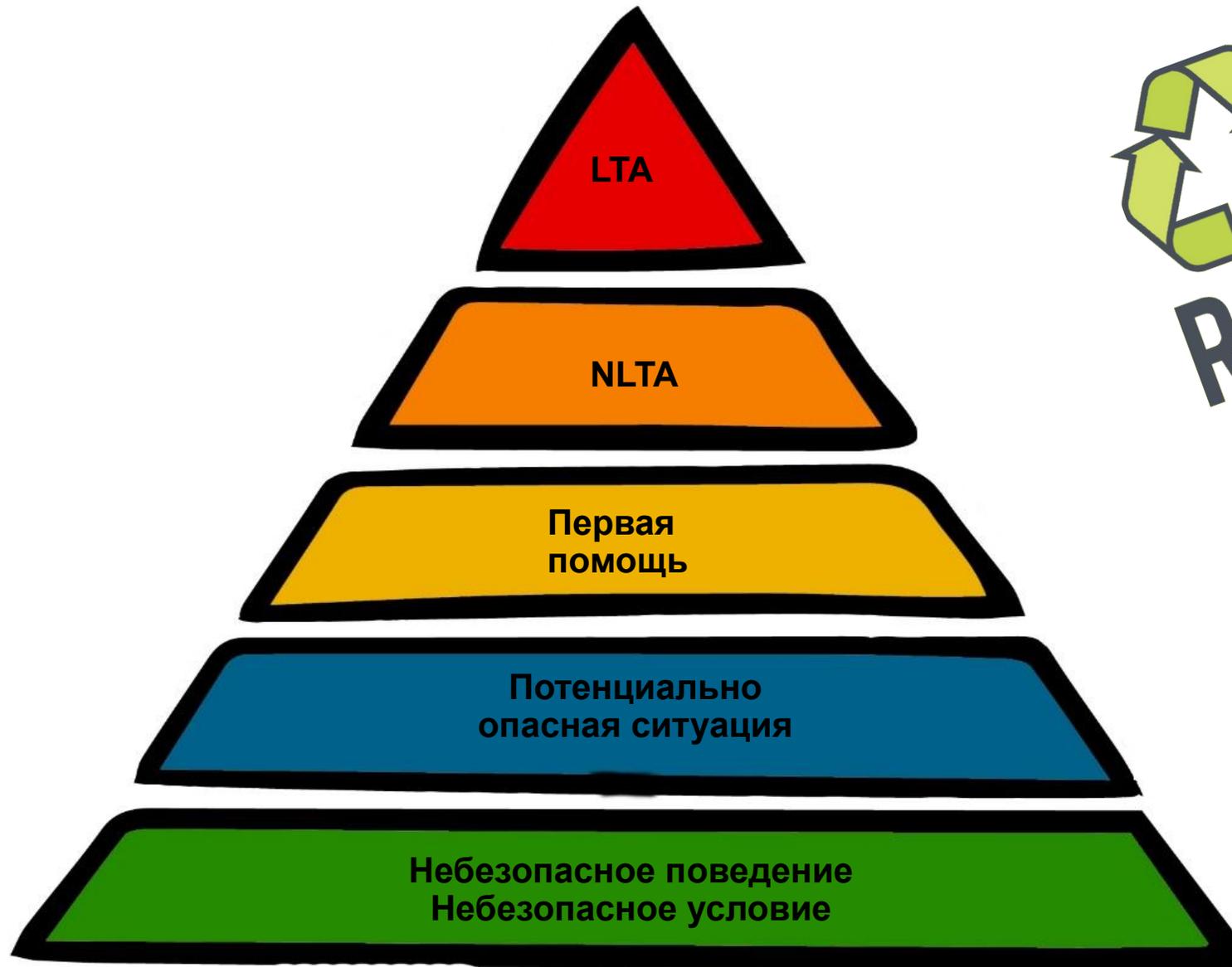
- *Качество* _____
- *Доступную цену* _____
- *Наличие на полках* _____

- Безопасность*
- Контроль качества*
- Контроль затрат*
- Выпуск продукции*
- Развитие персонала*

Цели фабрики

<i>Безопасность</i>	<i>Качество</i>	<i>Выпуск продукции</i>	<i>Контроль затрат</i>	<i>Развитие персонала</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>ноль травм с потерей рабочего времени</i>• <i>снижение отходов</i>• <i>Соответствие требованиям IKEA по безопасности 100%</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>SOPQ code 20 – 0,14%</i>• <i>SOPQ – 1,01%</i>• <i>Брак – 0,75%</i>• <i>Ремонт и переделка – 0,2%</i>• <i>Соответствие PDOС, 5GO/NGO – 100%</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Поставка в срок– 90%</i>• <i>Точность выполнения-95%</i>• <i>Эффективность фабрики - 71%</i>• <i>Техническая доступность – 95%</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Полезный выход из плиты – 95%</i>• <i>Контроль бюджета</i>	<ul style="list-style-type: none">• <i>Соответствие матрице компетенций – 85%</i>• <i>Текучесть кадров – 9%</i>• <i>Абсентизм – 8,6%</i>

Безопасность



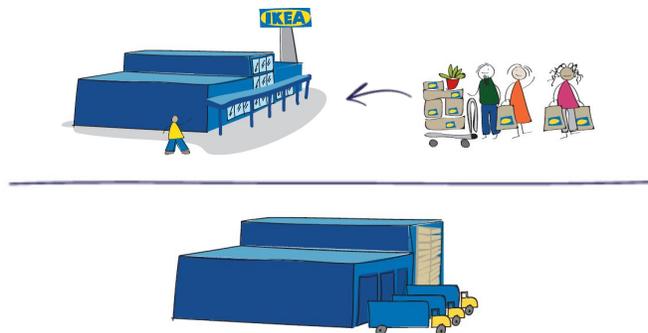
Качество

100%
CUSTOMER FOCUS

COPQ

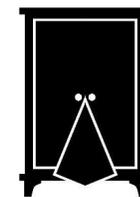
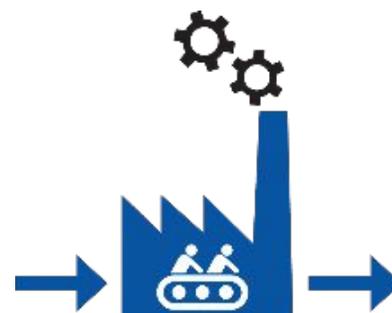
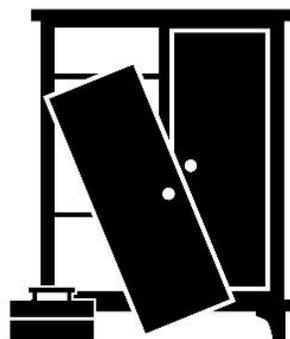
Стоимость
плохого
качества
(COPQ)

=



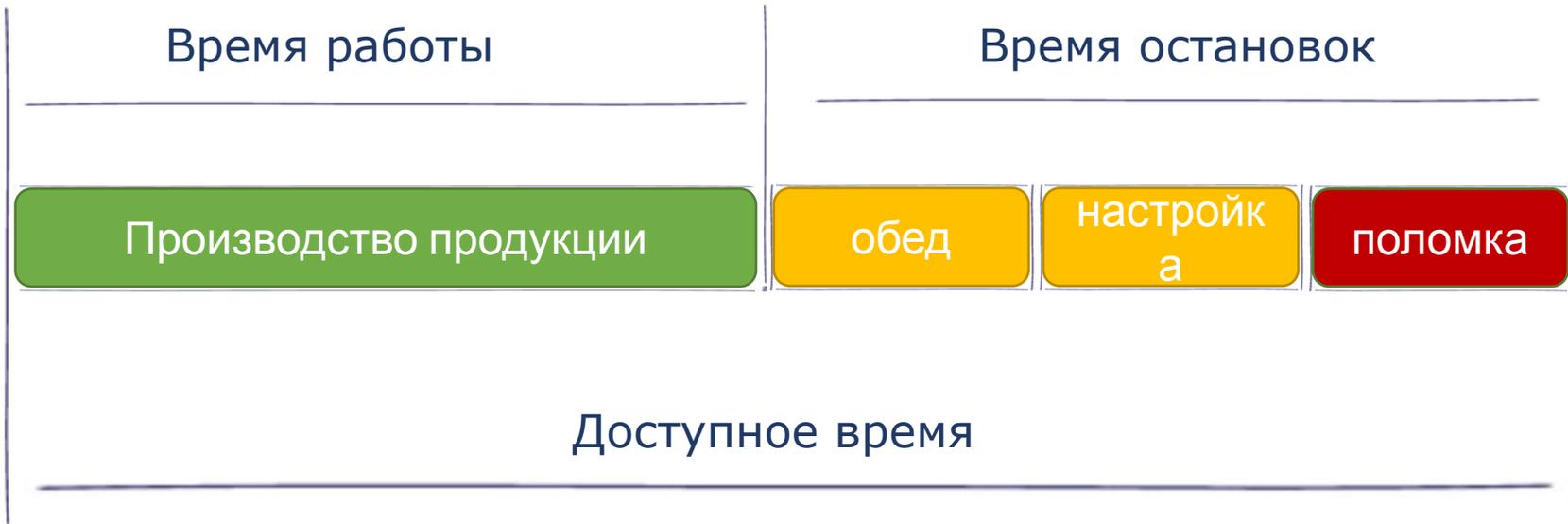
Переделка

Ремонт

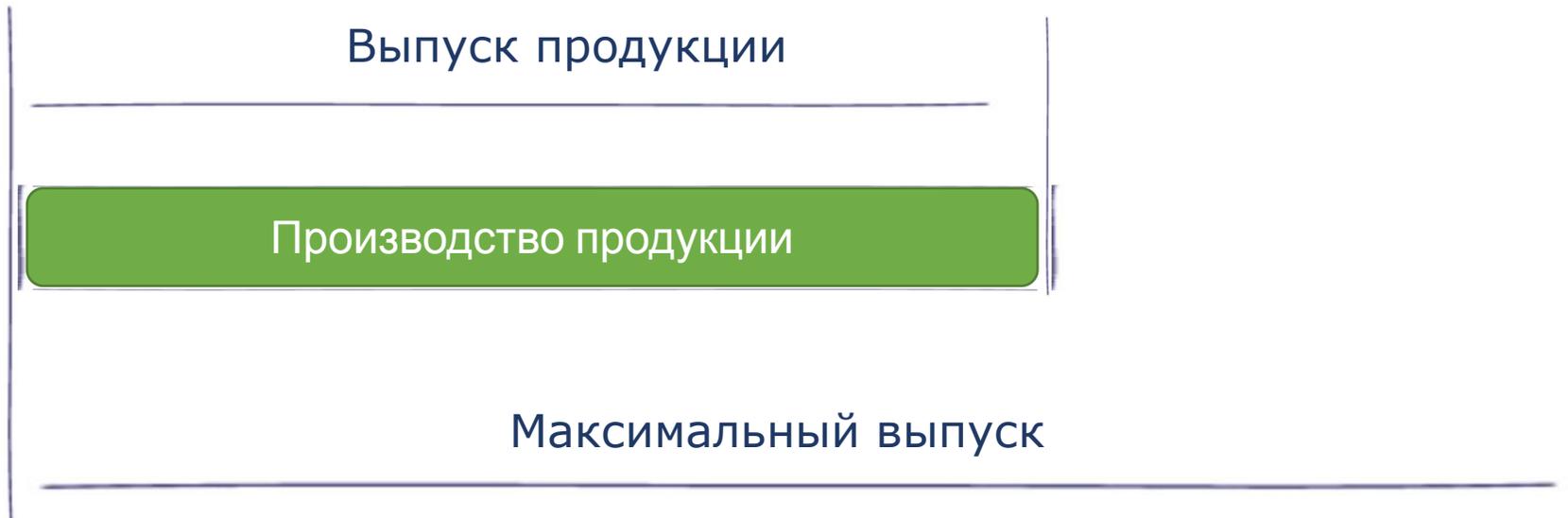


Выпуск продукции

Эффективность (efficiency) = доступность x производительность

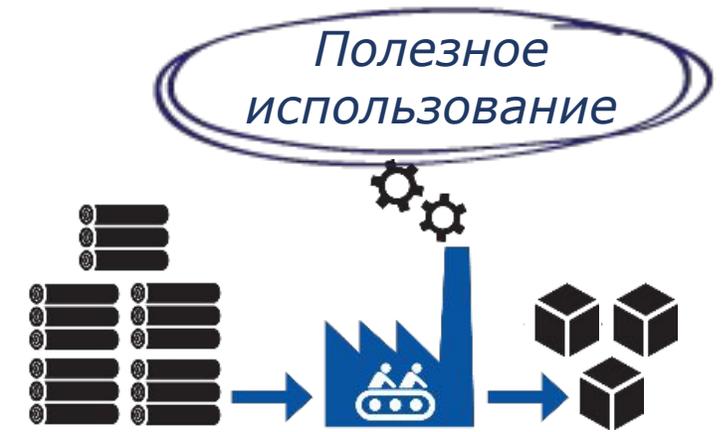
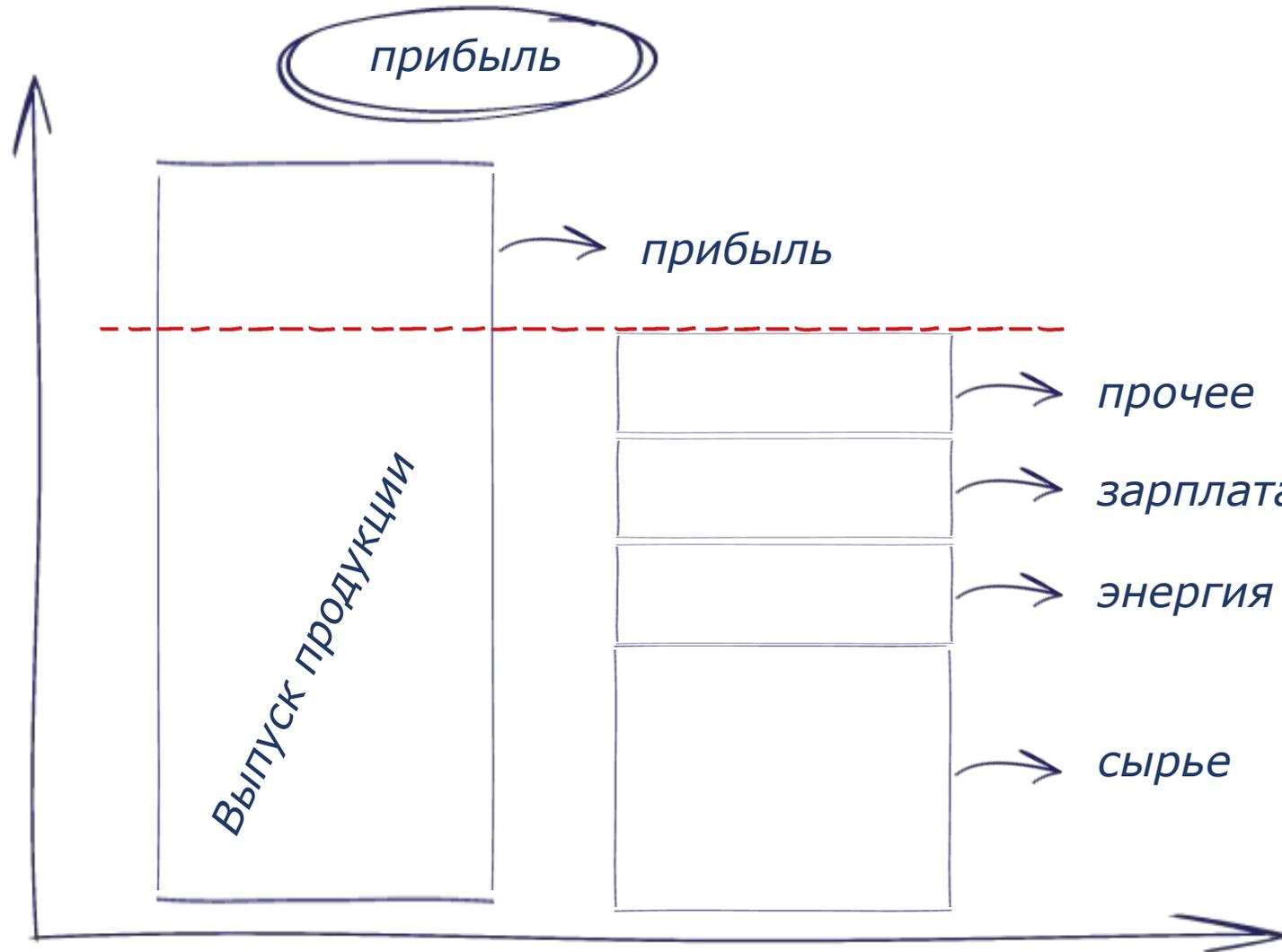


$$\text{Доступность (availability)} = \frac{\text{Время работы}}{\text{Доступное время}}$$



$$\text{Производительность (performance)} = \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Максимальный выпуск}}$$

Контроль затрат



Развитие персонала

My learning



Обучение по категориям



Основы концепции IKEA
Знакомство с компанией IKEA
Концепция IKEA
Культура и ценности IKEA
Система франшиз IKEA
Цепочка поставок IKEA
Экология и социальная ответственность



Привлечение и встреча покупателей
Демонстрация ассортимента
Коммерческое планирование
Коммуникация
Логистика магазина
Маркетинг
Многоканальная система продаж
Обустройство дома
Обучение в процессе работы
Опыт покупателя
Подразделение IKEA FOOD
Продажи



Ассортимент и товары
Ассортимент (HFB)
Жизнь дома
Проектирование
Разработка ассортимента



Поставки
Закупки
Качество
Логистика
Материалы
Планирование продаж и поставок
Производство
Экология и социальная ответственность в сфере поставок



Твое лидерство
Лидерство для других
Лидерство для себя



Работа с персоналом
Операционная деятельность работы с персоналом
Рабочее место
Развитие компетенции
Управление талантами



Открытие новых магазинов



Рабочие методы и ИТ-технологии
ИТ-инструменты
Рабочие методы
Управление техническими решениями



Безопасность, охрана труда и здоровья
Information Security and Data Privacy
Безопасность
Охрана здоровья
Риски



Управление бизнесом и эффективностью
Планирование и контроль финансовой и операционной деятельности
Правовые и юридические вопросы
Управление проектами
Финансы

A BETTER EVERYDAY LIFE FOR THE MANY PEOPLE



QUALITY IN EVERY STEP

- Right from me
- Quality built into the product
- Quality built into the process

TOTAL EFFICIENCY

- Flow efficiency
- Resource efficiency
- Planning

CONTINUOUS IMPROVEMENTS



- Challenge current state
- Eliminate 8 wastes
- Learning organisation

GOAL & ACTION ALIGNM.

- Define direction and prioritise what really matters
- Action planning process
- Robust implementation

STABLE PROCESS

- Standardise
- Visualise
- Solve problems

LEADERSHIP & TEAMWORK



- IKEA leadership capabilities
- Go and see and know how work works
- Team based organisation

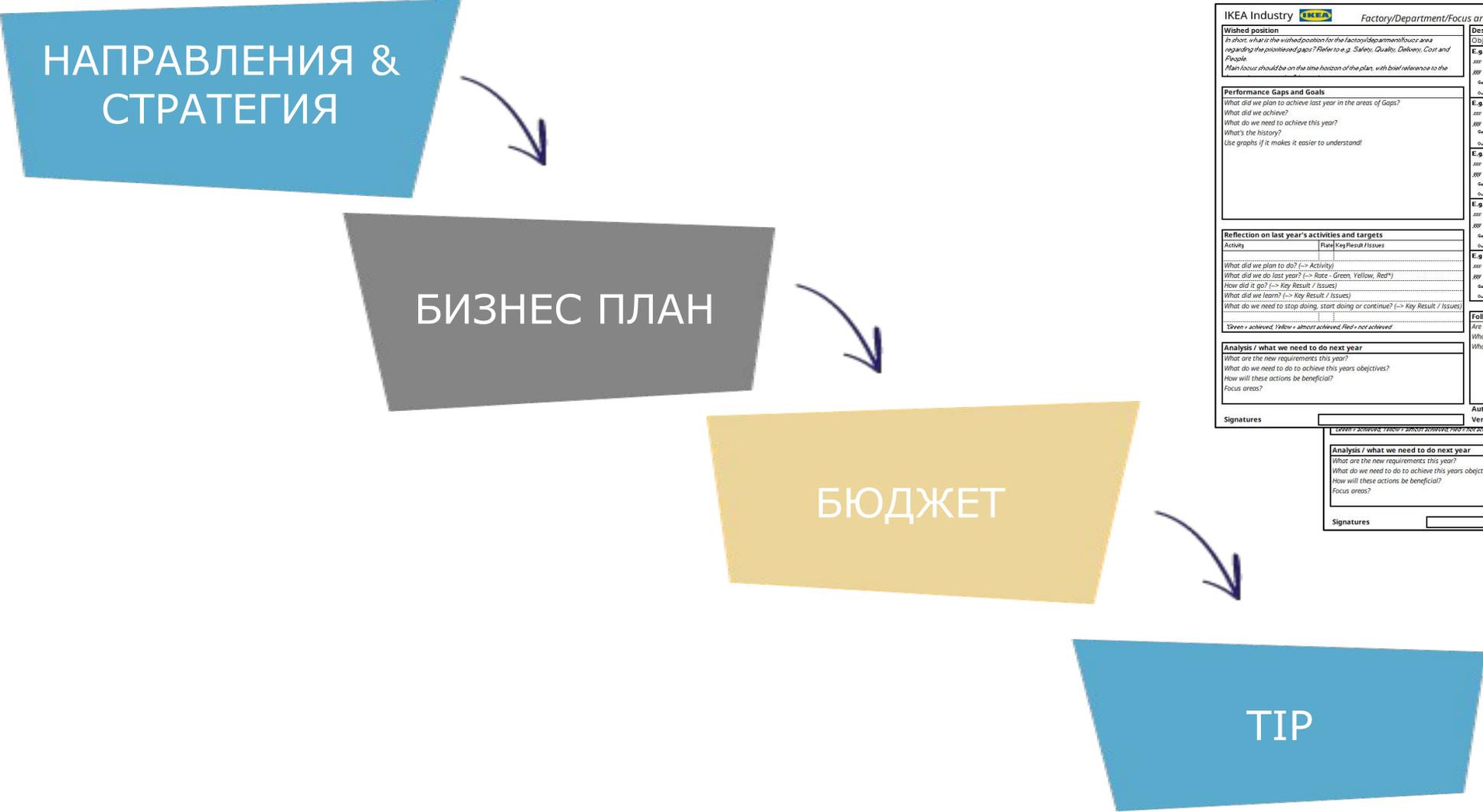
IKEA VALUES



IPS

IKEA

Каскадирование целей



IKEA Industry **Factory/Department/Focus area Plan FYxx** Factory: MN

Description of this year's Focus areas (max 5, but preferably 2-3)

Objectives/Goals	Key Activities	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A
E.g. Safety Activity 1 Activity 2 Activity 3 Activity 4													
E.g. Quality Activity 1 Activity 2 Activity 3 Activity 4													
E.g. Delivery Activity 1 Activity 2 Activity 3 Activity 4													
E.g. Cost Activity 1 Activity 2 Activity 3 Activity 4													
E.g. People Activity 1 Activity 2 Activity 3 Activity 4													

Reflection on last year's activities and targets

Analysis / what we need to do next year

Factory

Function

Каскадирование целей

Метод сверху вниз помогает каскадировать цели

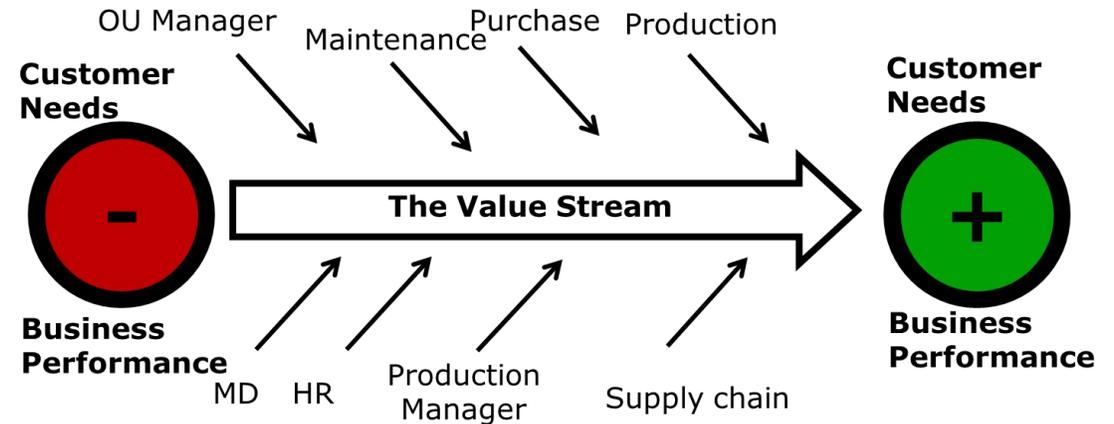
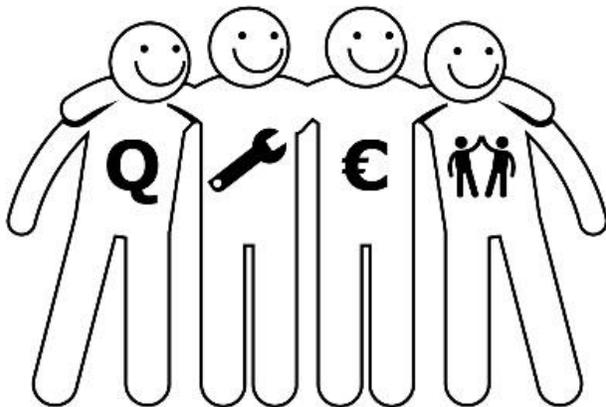
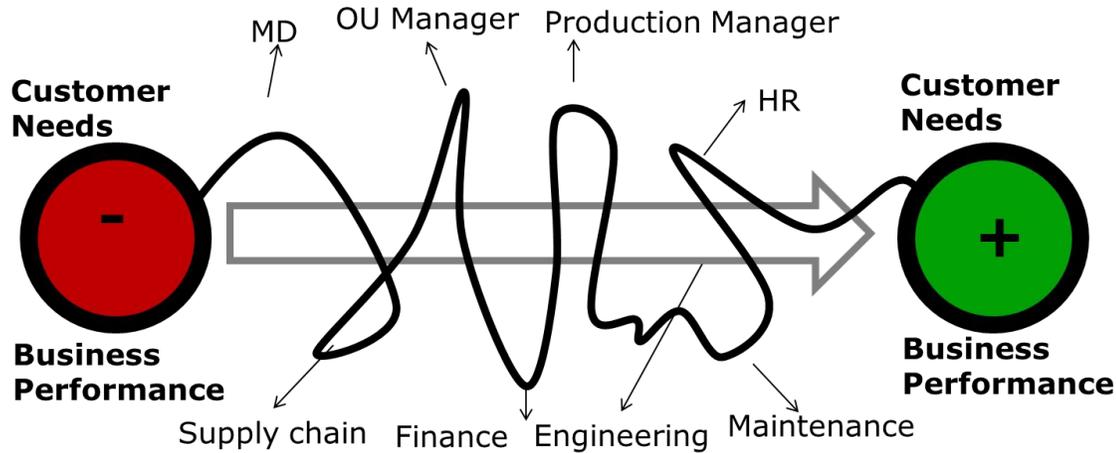


Согласований целей и действий



Согласование целей

Согласование целей и действий - процесс управления, который связывает уровни организации с ее стратегическими целями.



Метод SMART



Specific. Цель - Конкретна



Мы конкретизируем желаемый эффект, делая его понятным и достижимым. Вместо общих формулировок нужно записывать конкретные последствия на выходе.

Согласно SMART принципу, цели должны быть с одним конкретным результатом.

Вопросы:

- что именно мы хотим достичь /улучшить /изменить?
- Наша ли это цель?

Плохие примеры	Постановка целей по SMART
Стать финансово независимым.	Обеспечивать себя и платить за аренду жилья.
Выучить английский.	Смотреть сериалы в оригинале.
Путешествовать.	Провести неделю за границей.

Measurable. Цель – Измерима



SMART предполагает контроль продвижения по цели. Для этого она должна быть измерима.

Цифры должны быть адекватно подобраны, так, чтобы в них был заложен смысл (единица измерения).

Вопросы:

- Какие результаты покажут завершение цели?
- Какие факты подтвердят, что цель оказалась достигнута?

Плохие примеры	SMART цели
Стать финансово независимым.	Иметь доход 1500\$ / месяц.
Выучить английский.	Сдать экзамен TOEFL на 80.
Путешествовать.	Встретить Новый год в Амстердаме.

Achievable. Цель – Достижима



Критерий достижимости означает, что цель вам уже по силам или находится в зоне роста. У вас достаточно знаний и навыков, чтобы её достичь, либо потребуется немного поработать над собой, чтобы с ней справиться.

Если цель кажется недостижимой, лучше поставить промежуточную, доступную вам цель. Если цель поставлена и вы её откладываете – нужно ставить цель проще.

Вопросы:

- Можно ли достичь эту цель по SMART?
- Не слишком ли она сложная или лёгкая?
- Что может помешать, а что помочь?

Плохие примеры	Цели по SMART
Удвоить доход.	Получить повышение на работе.
Выступить с докладом на конференции.	Выступить с докладом на курсах ораторского искусства.
Поехать отдыхать на море.	Поехать на выходные в другой город.

Relevant. Цель – Актуальна



Этот критерий требует анализа вопроса – «**Почему я этого хочу?**»

К Вашему исходному желанию ведут многие цели, и, возможно, они более интересны.

Если цель сложная и вы не уверены, что хотите её преследовать, – рекомендую поставить промежуточную цель для эксперимента.

Вопросы:

- Для чего нам нужен этот результат?
- Мы это делаем для того, чтобы что?
- Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании?
- Не противоречит ли эта цель другим задачам?

Обратный пример	Постановка целей по SMART
Поехать в Рим автостопом.	Поехать автостопом в соседний большой город.
Научиться петь и играть на гитаре.	Месяц походить на курсы вокала.
Стать программистом.	Понять, нравится ли работать с кодом или хочется доход, как у программиста.

Time-bound. Цель – Ограничена сроком

Это важный критерий для каждой цели.

Другим сотрудникам нужно ориентироваться на успехи коллег и строить свои планы, исходя из действий членов организации.



Вопросы:

- Сколько времени нам нужно для того, выполнить цель?
- Когда должен быть получен запланированный результат?

Пример

~~Безопасность 0 травм.~~

0 травм LTA в течение финансового 21 года.

- 100%-е выполнение графика обходов по безопасности за 21й год.
- Выполнить оценку рисков в декабре и мае 21 года.
- Выполнить 100% действия с оценки рисков.
- Закрытие действий в зеленом кресте более 80% каждую неделю.

Упражнения по постановке целей

Задание:

- Написать основную цель по SMART
- Сделать каскадирование целей
- Составить план по достижению целей соблюдая SMART

Команда 1 – Эффективность линии согласно годовой цели

Команда 2 – COPQ code 20 – согласно бюджета

Команда 3 – Добиться уровня матрицы компетенций согласно цели



Home is the most important place in the world