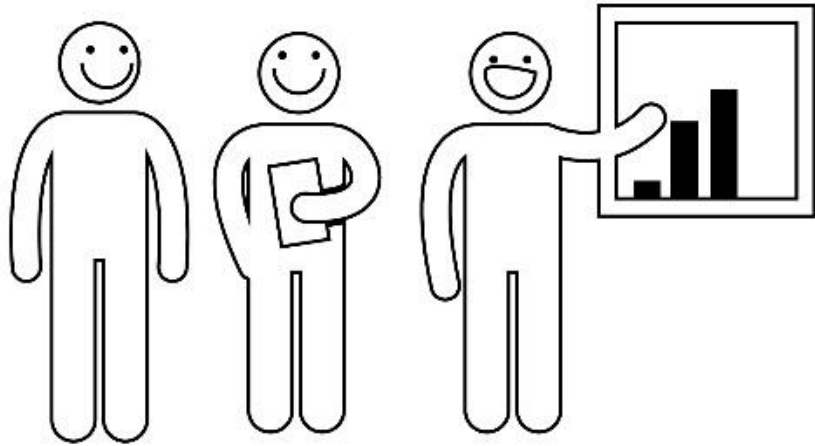


Цели фабрики и принцип SMART

Содержание



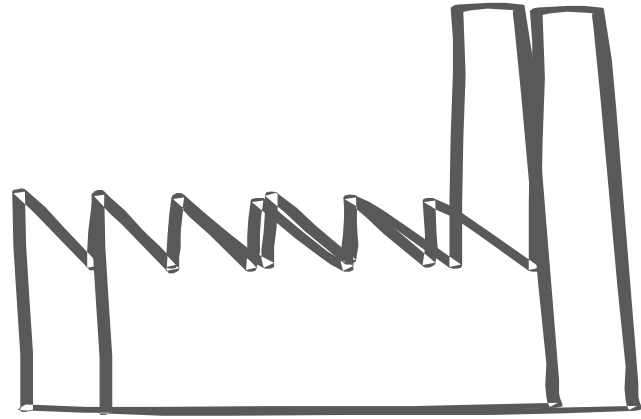
- Что такое цель
- Откуда появляются цели
- Цели фабрики
- Каскадирование целей
- Согласование целей
- SMART
- Групповое задание

Определение цели

Цель (нем. Ziel) — идеальный или реальный предмет сознательного или стремления субъекта.



Откуда появились цели



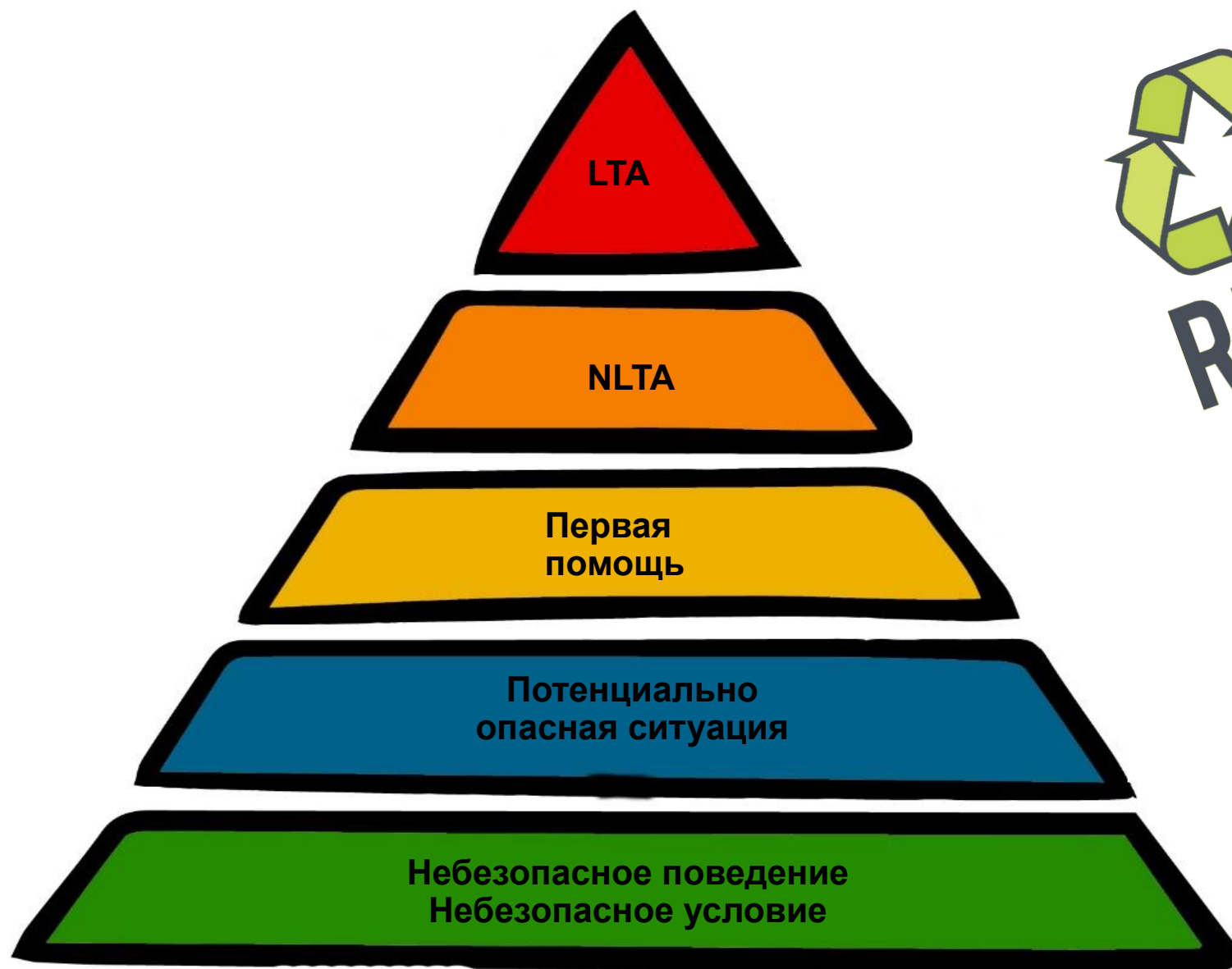
- *Качество* _____
- *Доступную цену* _____
- *Наличие на полках* _____

- 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 PDOC, 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



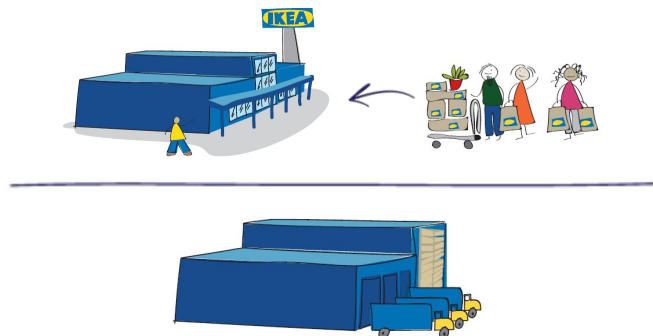
Качество

100%
CUSTOMER FOCUS

COPQ

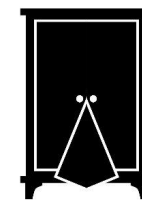
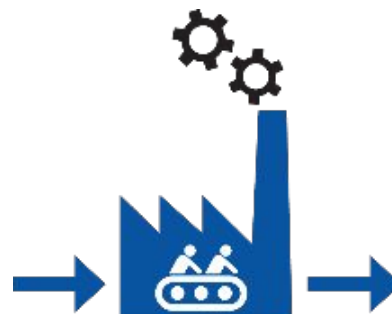
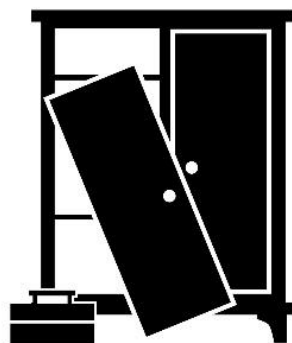
Стоимость
плохого
качества
(COPQ)

=



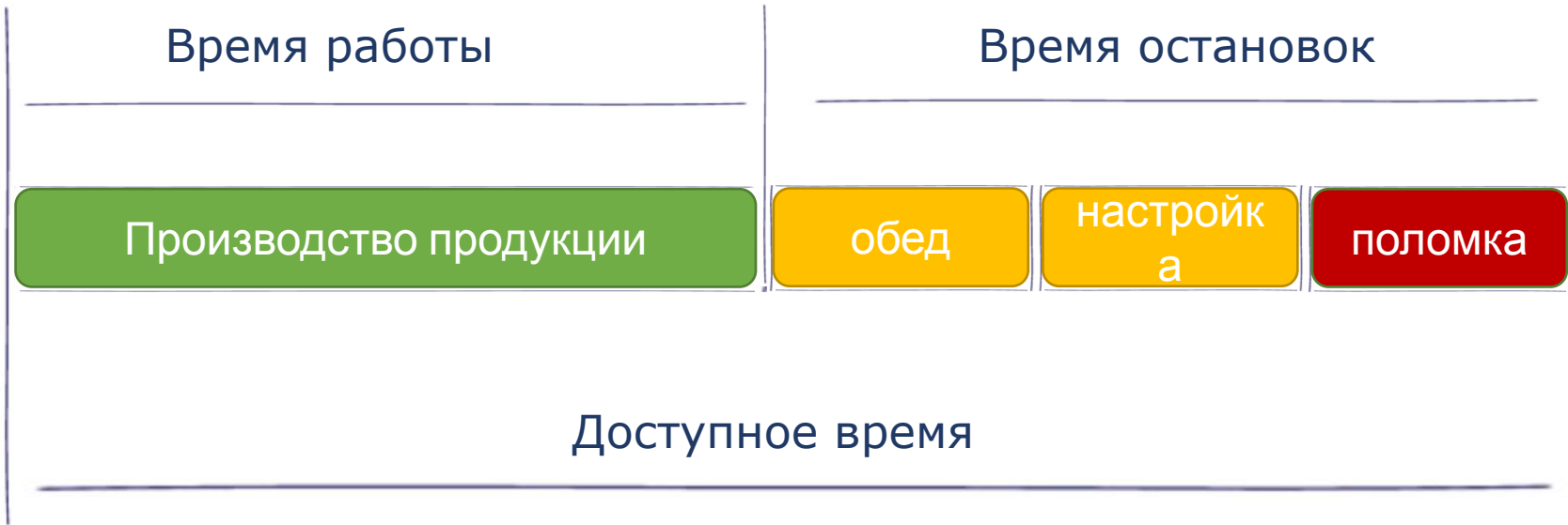
Переделка

Ремонт

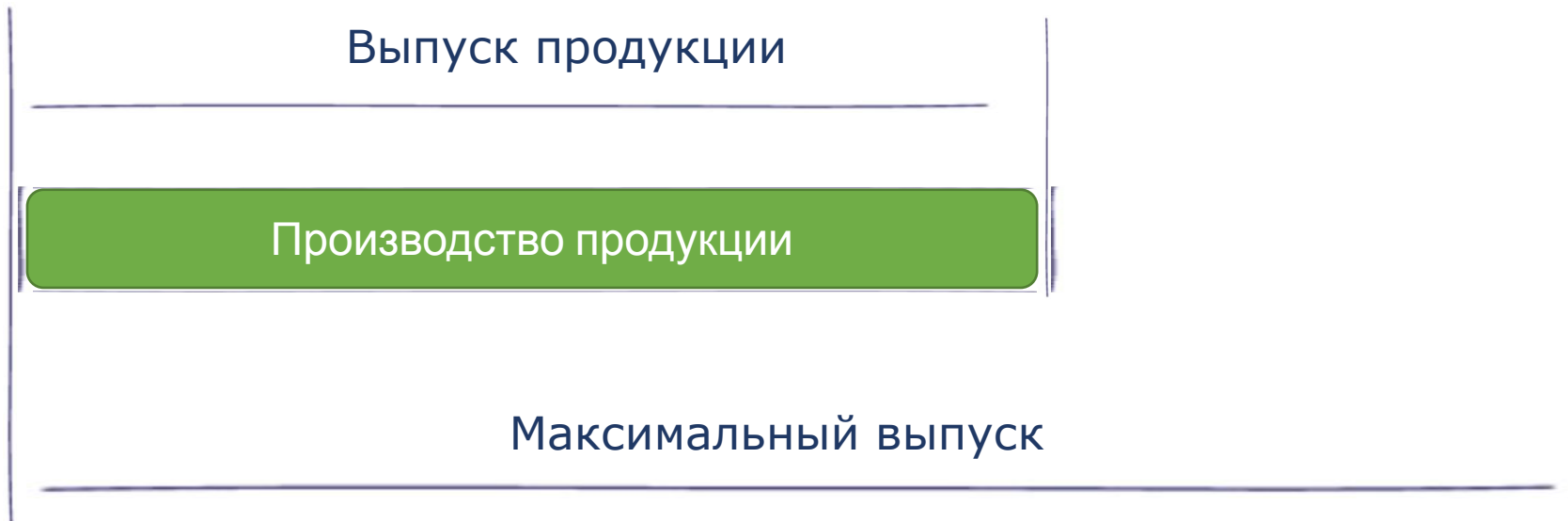


Выпуск продукции

Эффективность (efficiency) = доступность x производительность

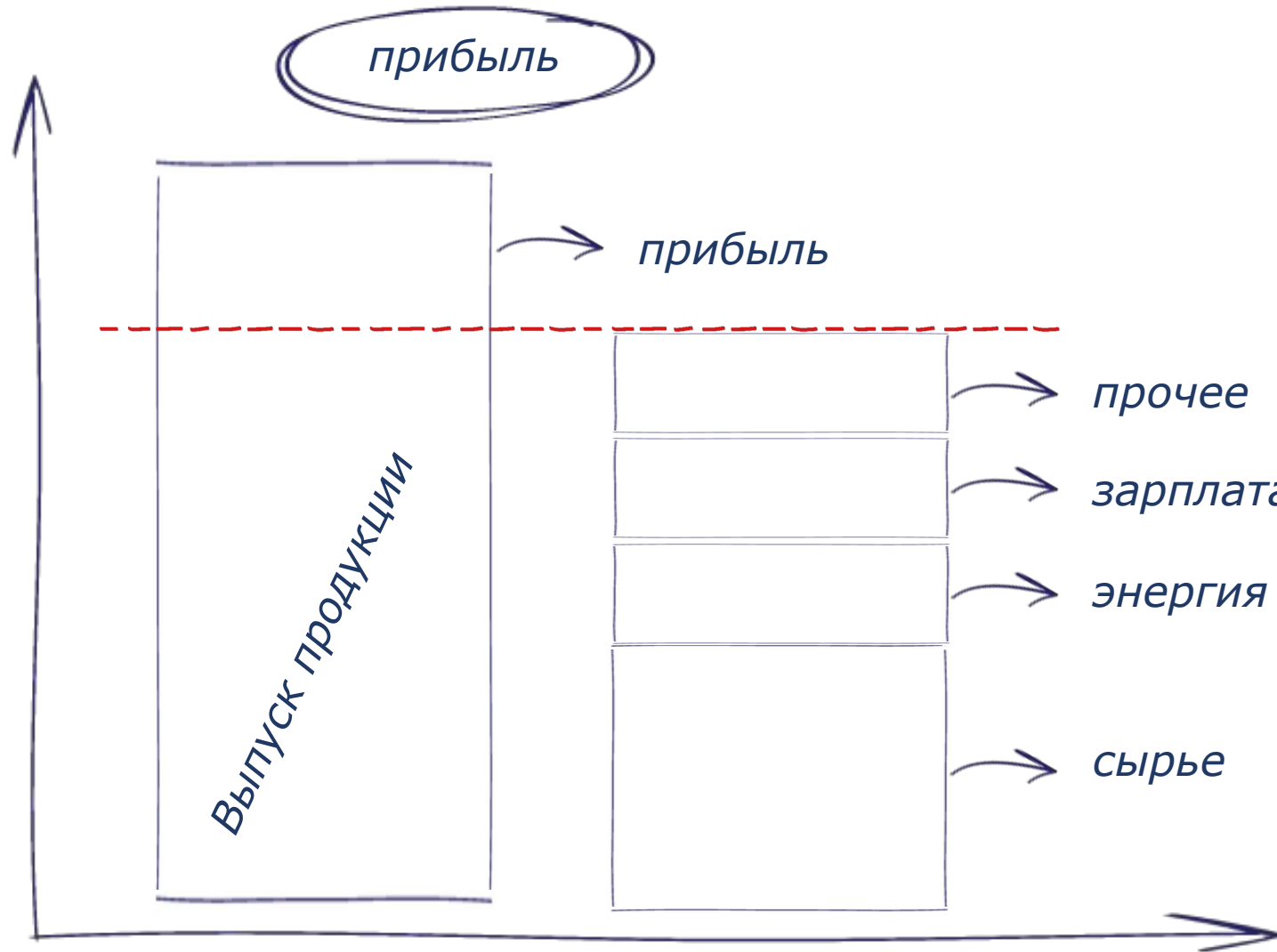


$$\text{Доступность (availability)} = \frac{\text{Время работы}}{\text{Доступное время}}$$



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

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

НАПРАВЛЕНИЯ & СТРАТЕГИЯ

БИЗНЕС ПЛАН

БЮДЖЕТ

TIP

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													

Wished position
In short, what is the wished position for the factory/department/focus area regarding the prioritized gaps? Refer to e.g. Safety, Quality, Delivery, Cost and People. Main focus should be on the time horizon of the plan, with brief reference to the past.

Performance Gaps and Goals
What did we plan to achieve last year in the areas of Gaps?
What did we achieve?
What do we need to achieve this year?
What's the history?
Use graphs if it makes it easier to understand!

Reflection on last year's activities and targets

Activity	Plan	Key Result	Issues

What did we plan to do? (-> Activity)
What did we do last year? (-> Rose - Green, Yellow, Red)
How did it go? (-> Key Result / Issues)
What did we learn? (-> Key Result / Issues)
What do we need to stop doing, start doing or continue? (-> Key Result / Issues)
Green = achieved, Yellow = almost achieved, Red = not achieved

Analysis / what we need to do next year
What are the new requirements this year?
What do we need to do to achieve this years objectives?
How will these actions be beneficial?
Focus areas?

Follow up / Critical success factors
Are there any unresolved issues or hinderers?
What help/support is needed?
What are possible risks and mitigating actions?

Signatures: _____ Author: _____ E.g. Operations v1.0 YYYY-MM-DD
Version and date:

Factory

Signatures: _____ Author: _____ E.g. Operations v1.0 YYYY-MM-DD
Version and date:

Function

Каскадирование целей

Метод сверху вниз помогает каскадировать цели

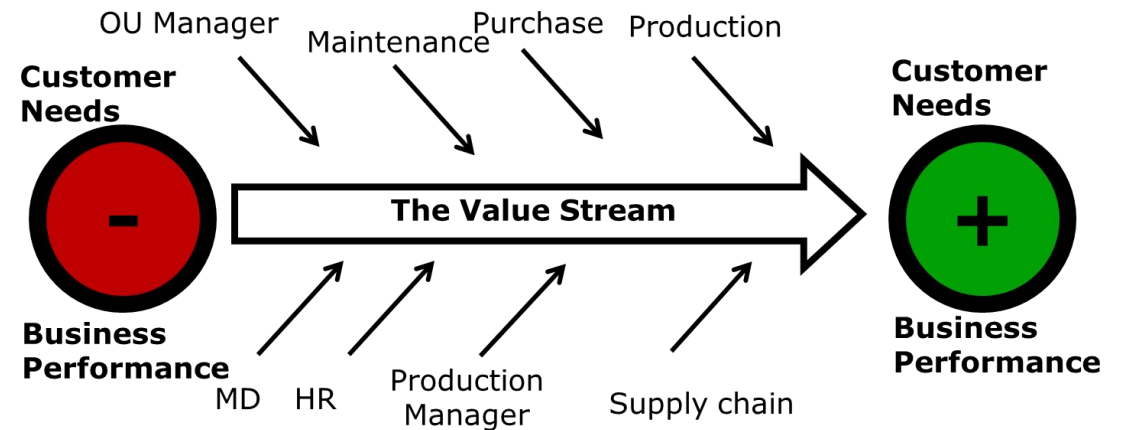
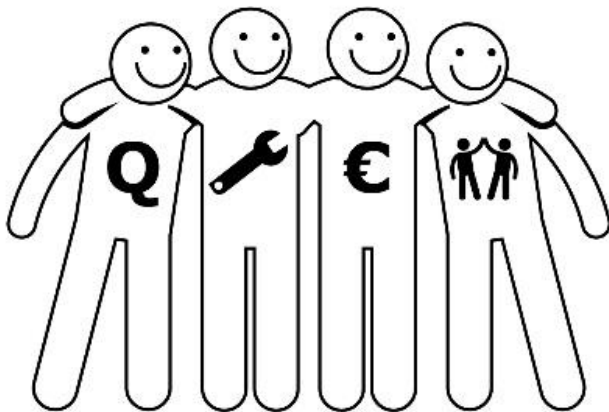
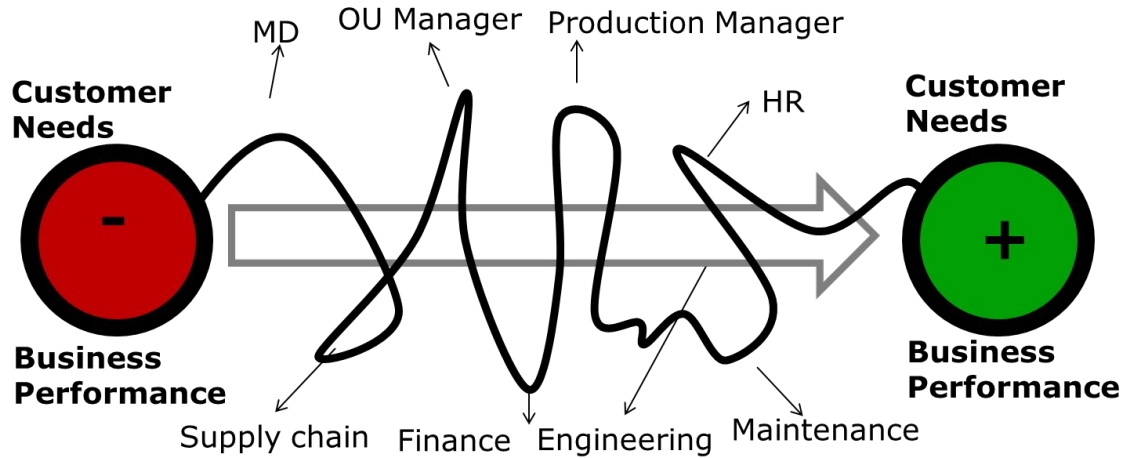


Согласований целей и действий



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