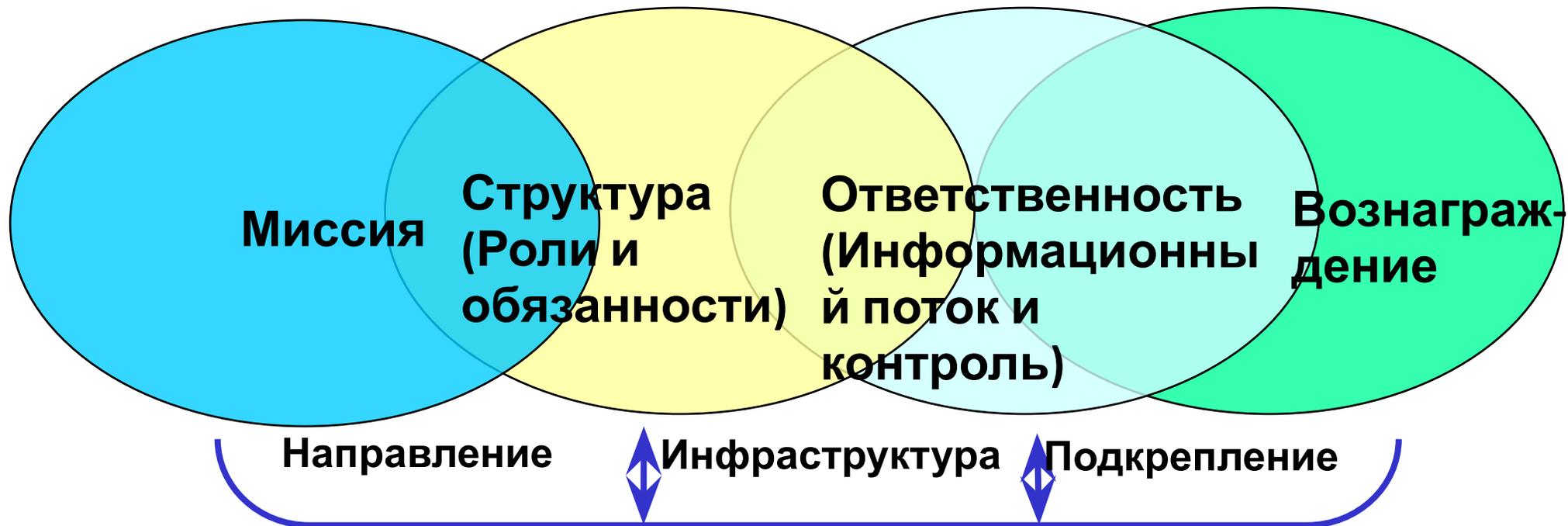




# Система ответственности «Черная книга»

# 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



**ОТНОШЕНИЯ  
С КЛИЕНТАМИ**

**Кому мы нужны?**

**ТРАНСФОРМАЦИЯ**

**Как мы обеспечиваем  
потребности**

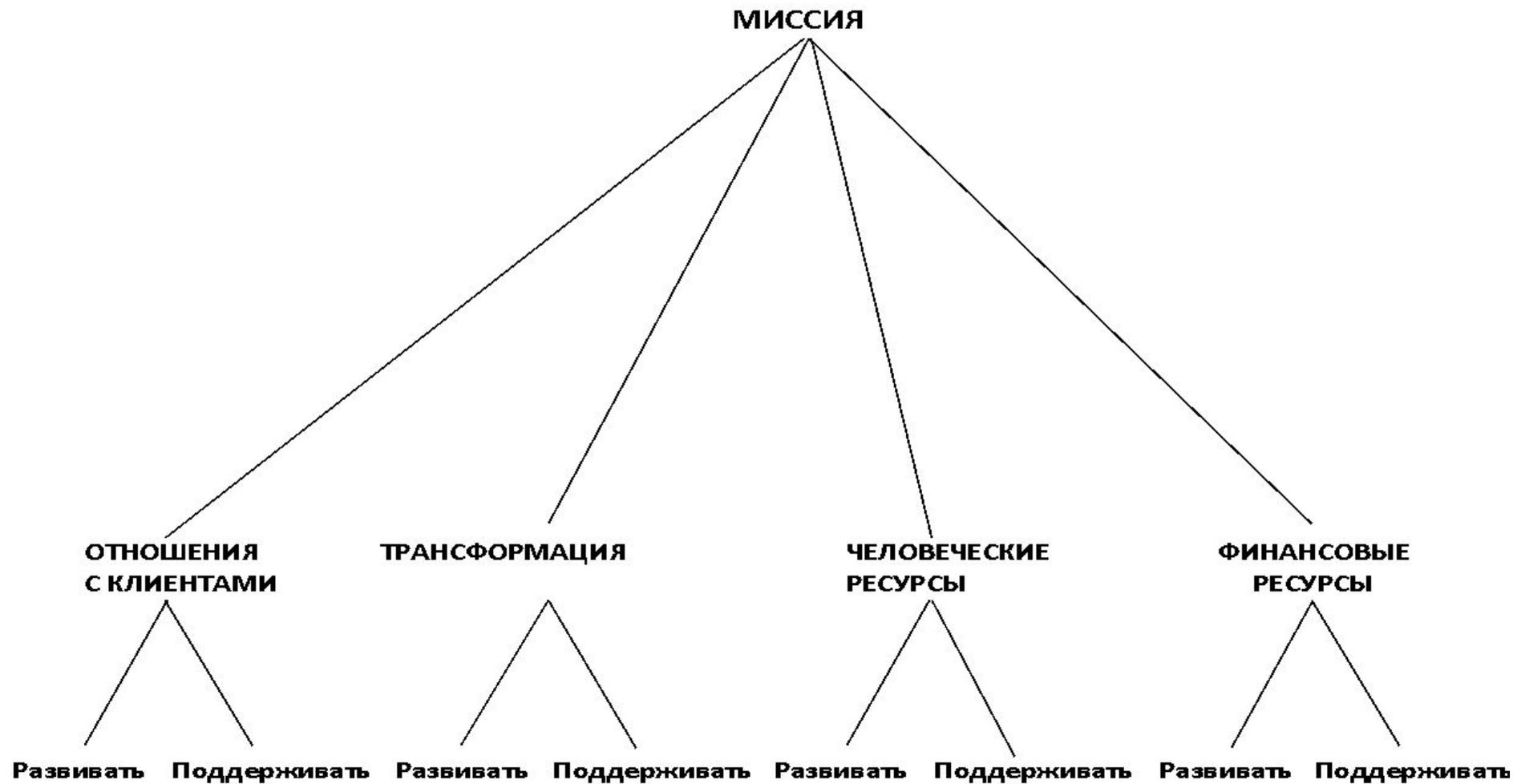
**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ  
РЕСУРСЫ**

**Кто что делает?**

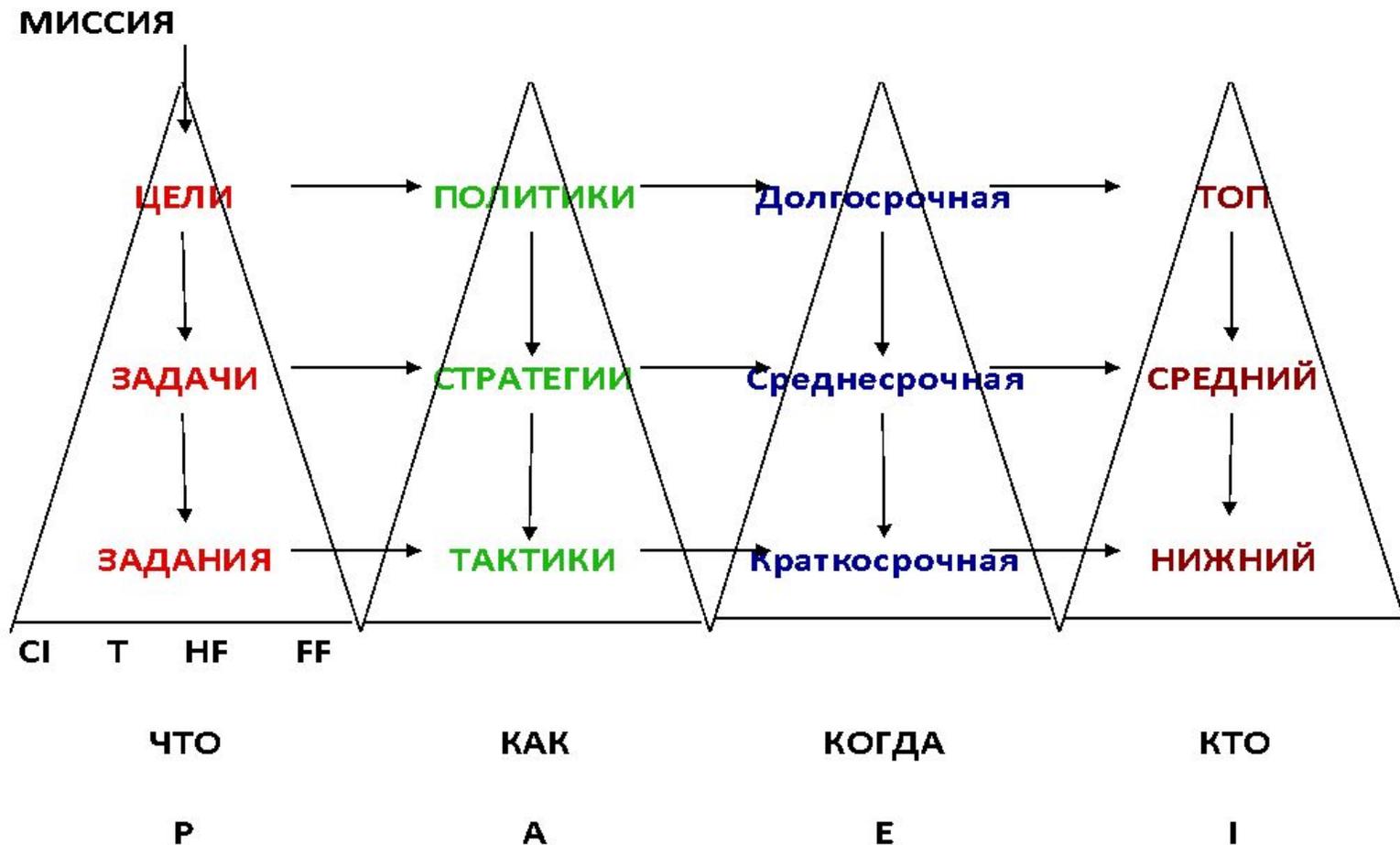
**ФИНАНСОВЫЕ  
РЕСУРСЫ**

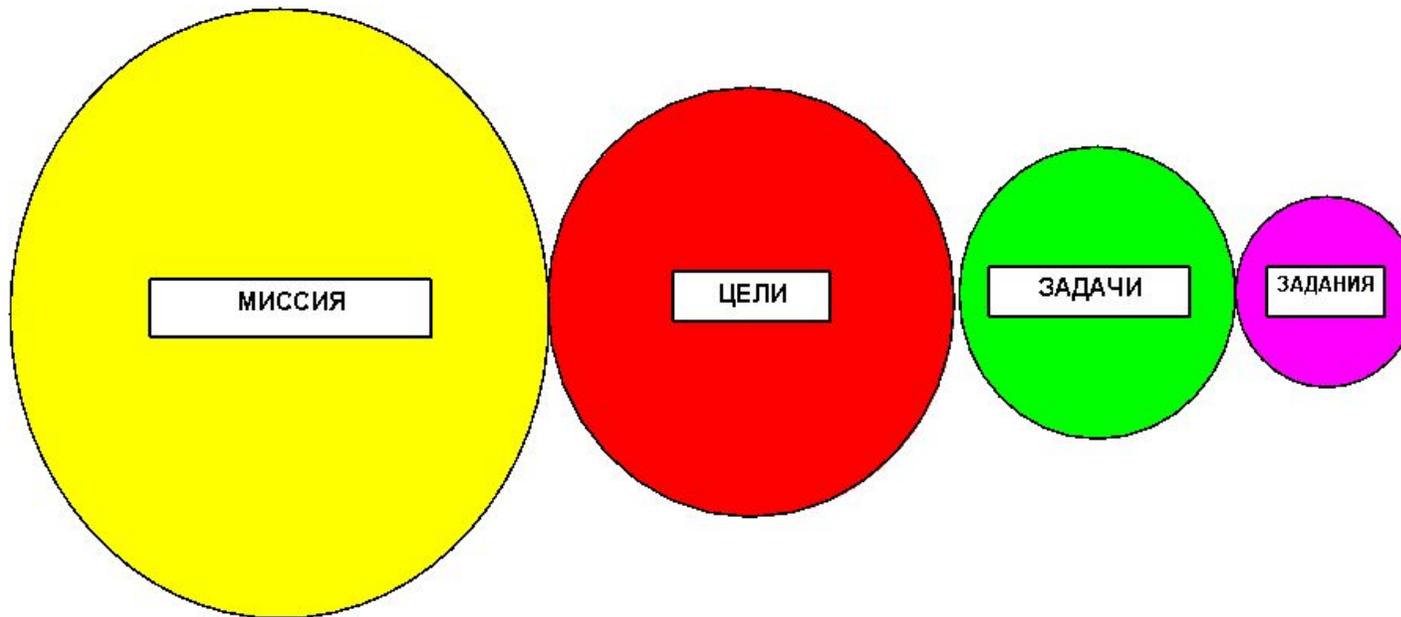
**С какими ресурсами?**

**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.

- “I” – 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?