

ОТ **и** ДО

КАК ПРОВОДИТЬ МОНИТОРИНГ ПРОГРЕССА В ДОСТИЖЕНИИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

Если видите, что цели не могут быть достигнуты, не корректируйте цели, корректируйте действия

(Конфуций)



МОНИТОРИНГ ПРОГРЕССА В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ

ЧТО ТАКОЕ «Мониторинг прогресса»



Мониторинг прогресса (далее – «Мониторинг») — регулярная встреча по анализу прогресса в достижении ключевых целей подразделения и планированию на следующий период шагов по снижению рисков и усилению факторов успеха.



Предметом рассмотрения на мониторинге являются:

- КПЭ, проекты, программы, продукты, приоритетные задачи
- Достижения и факторы успеха
- Барьеры и риски в продвижении к цели
- Тренд и прогноз по следующим периодам
- План корректирующих мероприятий

ЦЕЛЬ МОНИТОРИНГА



Обеспечить систематичный анализ полученного опыта в продвижении к намеченным целям и выработку эффективных решений для достижения запланированного.

ЗАДАЧИ МОНИТОРИНГА



- Определение текущего статуса в продвижении к цели и прогноз по уровню достижения на окончание периода.
- Выделение факторов, повлиявших как отрицательно и так положительно на текущий результат.
- Принятие решений по плану корректирующих действий в ближайший период для улучшений результата.
- Выдвижение инициатив и предложений, направленных на снижение рисков и усиление факторов успеха.

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА



- Мониторинг может проводиться на всех уровнях управления.
- Чем выше уровень проведения мониторинга, тем ниже его периодичность.
- Мониторинг нижнего уровня должен предшествовать мониторингу верхнего уровня.
- Мониторинг проводится на основе отчета по прогрессу.
- Формат отчета по прогрессу определяется руководством подразделения, при сохранении обязательных элементов.

ШАГИ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА

ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ МОНИТОРИНГА

1. По каждой из целей ответственные сотрудники вносят данные в сводный формат отчета по прогрессу
2. Перед встречей участники изучают отчет

ОТКРЫТИЕ ВСТРЕЧИ

1. Приветствие
2. Повестка встречи
3. Обзор долгосрочных целей, по которым будет проводиться мониторинг

ОБЗОР ПРОГРЕССА В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛЕЙ

По каждой цели:

Взгляд назад (30% времени)

1. Реализованные мероприятия и основные достижения за прошедший период.
2. Факторы успеха, эффективные решения.
3. Благодарности исполнителям за реализацию эффективных решений.
4. Фактический статус в продвижении к цели на текущий момент.

Взгляд вперед (70% времени):

1. Текущие тренды в реализации цели.
2. Прогноз на следующий период в случае сохранения выявленных тенденций.
3. Обсуждение рисков и способов их предотвращения.
4. Рассмотрение возможностей для улучшения и генерация идей.
5. Определение направлений работы, требующих внимания и поддержки со стороны руководства.
6. Вынесение предложений о корректирующих мероприятиях на следующий период.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

1. Обратная связь от руководителя по внесенным предложениям.
2. Формирование сводного плана подразделения по корректирующим мероприятиям.
3. По итогам Мониторинга — рассылка Мемо с планом корректирующих действий.

ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ МОНИТОРИНГА



Диалогичность

- Вовлекайте сотрудников в обсуждение
- Задавайте открытые вопросы
- Благодарите за идеи



Аналитичность

- Показывайте, как отдельные факты складываются в общую картину
- Выявляйте тенденции и риски
- Прогнозируйте развитие событий



Наглядность

- Визуализируйте текущий статус по каждой цели
- Используйте стенд визуального управления



Ответственность

- Намечайте конкретные мероприятия, с понятным составом работ и четкими сроками выполнения
- Мотивируйте сотрудников инициативно брать личные обязательства по реализации мероприятий

СТРУКТУРА ОТЧЕТА ПО ПРОГРЕССУ



Заполняется перед встречей

Обязательная часть структуры

По каждой цели — наглядный график динамики в достижении данной цели:

- План на окончание периода
- Факт на текущую дату
- Прогноз на конец периода

Выводы по итогам периода:

- Проблемы и риски
- Факторы успеха

Возможная часть структуры

- Тренды в показателях достижения цели
- Статус реализации программ
- Извлеченные уроки

Заполняется по итогам встречи

- План корректирующих мероприятий
- Предложения по улучшениям
- Вопросы для вынесения на руководство