

MĒRĶU UZSTĀDĪŠANA

Tīna Kukka

08.06.2017

Apmācības tiek īstenotas Eiropas Sociālā fonda projekta Nr. 3.4.2.0/15/I/003 “Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma” ietvaros, kur 85% no projekta finansē Eiropas Savienība ar Eiropas Sociālā fonda starpniecību un 15% - Latvijas valsts budžets



NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

I E G U L D Ī J U M S T A V Ā N Ā K O T N Ē

Pieredzes pārskats

No 2017. gada maija	Luminor banka Pārmaiņu vadības biroja vadītāja
2016 - 2017	SmartLynx Airlines Finanšu viceprezidente
2015 –	Baltic New Technologies CFO, Valdes locekle
2012 - 2014	MDM Bank Finanšu izpilddirektore, Izpilddirektora vietniece, Valdes locekle
2009 - 2010	Parex Bank Vecākā viceprezidente, Valdes locekle
1999 - 2008	Hansabank -> Swedbank Valdes locekle

Kādēļ vispār uzstādīt mērķus?

- Lai visi zinātu uz kuriem iet un kas jādara
- Lai varētu nomērīt padarīto
- «Strādājam nevis procesa pēc, bet mērķu sasniegšanas pēc»
- Mērķu uzstādīšana jā sāk no «galvas»

Pieredze no Swedbank

- Izmantot tā saucamo «Balanced Scorecard» metodi «Līdzsvarotā mērķu karte»
- Manā pieredzē tas ir strādājis vislabāk, jo palīdz uzturēt fokusā:
 - Īstermiņa rezultātus,
 - Ieguldījumus nākotnes rezultātiem,
 - Kvalitāti,
 - Klientu apmierinātību,
 - Darbinieku iesaisti

Pieredze no Swedbank

Līdzsvarotā mērķu karte - 1

- Sastāv no 6 veidu mērķiem :
 1. Finanšu un efektivitātes mērķi:
 - Peļņa, izdevumi uz darbinieku, izdevumi pret apgrozījumu, utt.
 2. Īstermiņa mērķi:
 - Piem., pārdot x skaitu produktu, apkalpot y klientus
 - Rada tiešu finanšu rezultātu dotajā periodā
 3. Ilgtermiņa mērķi
 - Ieguldījumi projektos, kas nodrošinās rezultātu nākotnē, bet prasa laika un naudas resursus šodien
 - Piem., investīcija IT sistēmā, kas šodien ir izdevums, bet pēc pāris gadiem ļaus būtiski uzlabot darba efektivitāti, apkalpošanas ātrumu vai samazināt nepieciešamo darbinieku skaitu
 - Svarīgi, lai nodrošinātu rezultātus arī nākotnē

Pieredze no Swedbank

Līdzsvarotā mērķu karte - 2

4. Kvalitātes mērķi

- piem., bankā - cik ir atmaksātu kredītu
- Auditoru atklājumi
- Dienu/ stundu skaits, kurās tiek novērstas problēmas (piem., elektrības pārrāvums)

5. Klientu apmierinātība

- Ļoti svarīgs mērījums, jo parāda vai mūsu izvēlētā stratēģija ir pareiza
- Tiem, kas neapkalpo ārējos klientus, var mērīt iekšējo klientu apmierinātību (iekšējie pakalpojumu kvalitātes standarti/ vienošanās (SLA) objektivitātei, veicina sadarbību, utt.)

6. Darbinieku iesaiste

- Darbinieku iesaistes aptaujas rezultāti

Atziņas no pieredzes – 1

- Mērīt rezultātus salīdzinoši ar citiem
 - Nav māka strādāt labi, kad ekonomikā iet labi
 - Ja ir sasniegti mazāk slikti rezultāti nekā vidēji nozarē, tas ir labs rezultāts
- Mērķiem jābūt izmērāmiem (to, ko nevar mērīt, nevar novērtēt)
- Par katru mērķi vadības līmenī ir jābūt VIENAM atbildīgajam
- Kopā nevajadzētu būt vairāk par 10 mērķiem, lai nezaudētu fokusu

Atziņas no pieredzes - 2

- Mērķi ir jākaskadē no vadības uz leju līdz pat organizācijas struktūras zemākajam līmenim
 - Šeit tie var būt pavisam vienkārši – piemēram apstrādāt x skaitu operāciju dienā/ mēnesī, utt.
 - Zemākos līmeņos var būt arī tādi mērķi, kas nav organizācijai kopumā, bet tiem jābūt «atbalstošiem»
 - Organizācijas kopējie mērķi palīdz prioritizēt resursus

Atziņas no pieredzes - 3

- Nepietiek vienu reizi uzstādīt mērķus, tiem ir regulāri jāseko līdzī
- Ieteicams noteikt rezultātos rādītājus (Key Performance indicators, jeb KPI), kas ļauj ikdienā sekot līdzī progresam
- Dažādu veidu KPI jānosaka dažādu periodu mērīšanas biežums
- KPI ir jābūt atskaites punktam – kad mēs uzskatām rezultātu par labu, kad nē

Atziņas no pieredzes - 4

- KPI ļauj pamanīt novirzi no mērķu sasniegšanas savlaicīgi, kas dod iespēju pieņemt koriģējošus lēmumus, ka kaut kas nevirzās uz priekšu kā plānots
- Ļoti palīdz vizualizācija ar piem., apkalpotajiem klientiem dienā, vai pārdotajiem produktiem – darbiniekiem redzamā vietā, kas rāda % no sasniegtā mērķa
- Klientu apmierinātību, protams, var mērīt retāk, bet kā mēs redzam piem., daži RIMI vai pat lidostas drošības kontroles ir ieviesušas mašīnas, kas ļauj sekot apmierinātībai katru dienu

KPI piemēri

- Laiks, cik ātri tiek atbildēts uz klienta zvanu
- Klienta gaidīšanas laiks rindā (viena no rindu mašīnu funkcijām)
- Minūšu/ stundu/ dienu skaits, cik ātri klients saņem nepieciešamo pakalpojumu (piem., reģistrāciju ZG)
- Apkalpoto klientu skaits dienā
- Apstrādāto pieprasījumu skaits dienā
- Labojamo kļūdu skaits (tas aizņem neticami daudz laika, mums par to pat nenojaušot)

Kā vēl var pielietot Līdzsvaroto mērķu karti?

- Var uzstādīt dažādu veidu sasniegumiem:
 - Neapmierinoši
 - Labi
 - Izcili
- Kritērijs darbinieku prēmēšanas sistēmas ietvaros
- Samazina vērtējuma subjektivitāti
- Veicina mērķu sasniegšanas kultūru
- Kalpo kā labs pamats/ struktūra sarunai ar darbinieku ikgadējās novērtēšanas pārrunās

Jautājumi?