

**ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический
университет»**

Кафедра управления качеством и математических методов экономики

Сбалансированная система показателей

**Шимохина Виктория Владимировна
к.э.н., доцент кафедры**

История появления Системы сбалансированных показателей

Профессоры **Роберт Каплан** и **Дейвид Нортон** провели исследования ряда организаций и выяснили, что они слишком сильно ориентируются на финансовые показатели и в целях их улучшения в организациях производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживанием клиентов, что в дальнейшем отрицательно сказывалось на их финансовом состоянии.

В результате исследований были определены две проблемы в бизнесе: отсутствие эффективной оценка результатов деятельности организации и отсутствие успешной реализация стратегии.

Проведенные исследования также выявили несколько барьеров, препятствующих реализации стратегии.



В качестве способа решения всех выявленных проблем в конце 1980-х – начале 1990-х гг. Нортоном и Капланом была разработана сбалансированная система показателей (ССП).

Что такое ССП?

Слово **«сбалансированная»** означает взвешенность в трех отношениях:

- представление организации;
- вовлечение всех существующих структурных подразделений;
- коммуникация со всеми сотрудниками.

ССП следует рассматривать как инструмент в трех аспектах: оценочная система, система стратегического управления и инструмент распространения информации.

ССП охватывает те сведения об организации, которые действительно важны для стратегического развития.

ССП это метод разработки миссии, видения и вытекающих из них стратегий организации, а также метод передачи соответствующих представлений внутри организации.

Что такое ССП?

ССП можно определить как тщательно подобранный набор показателей на основе стратегии организации.

ССП четко позволяет обозначить стратегию организации и ее реализовать.

ССП это система менеджмента – это инструмент стратегического и оперативного менеджмента, который позволяет связать стратегические цели организации с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за их реализацией.

ССП - это система менеджмента, которая позволяет, если ее правильно использовать, стратегически управлять организацией при помощи показателей, сделать стратегии организации доступными для всех сотрудников, использовать обратную связь в своих целях и закрепить стратегии организации в повседневной деятельности, так как показатели ССП могут стать составной частью оперативной системы менеджмента.

Задачи ССП

ССП помогает решить в организации пять задач:

- комплексная регистрация событий организации и сведение их к понятным всем сотрудникам аспектам;
- измерение видения и вытекающих из него стратегических целей;
- объяснение всем сотрудникам стратегических целей;
- закрепление стратегий в повседневной деятельности организации;
- адаптация стратегий к изменяющимся условиям жизни.

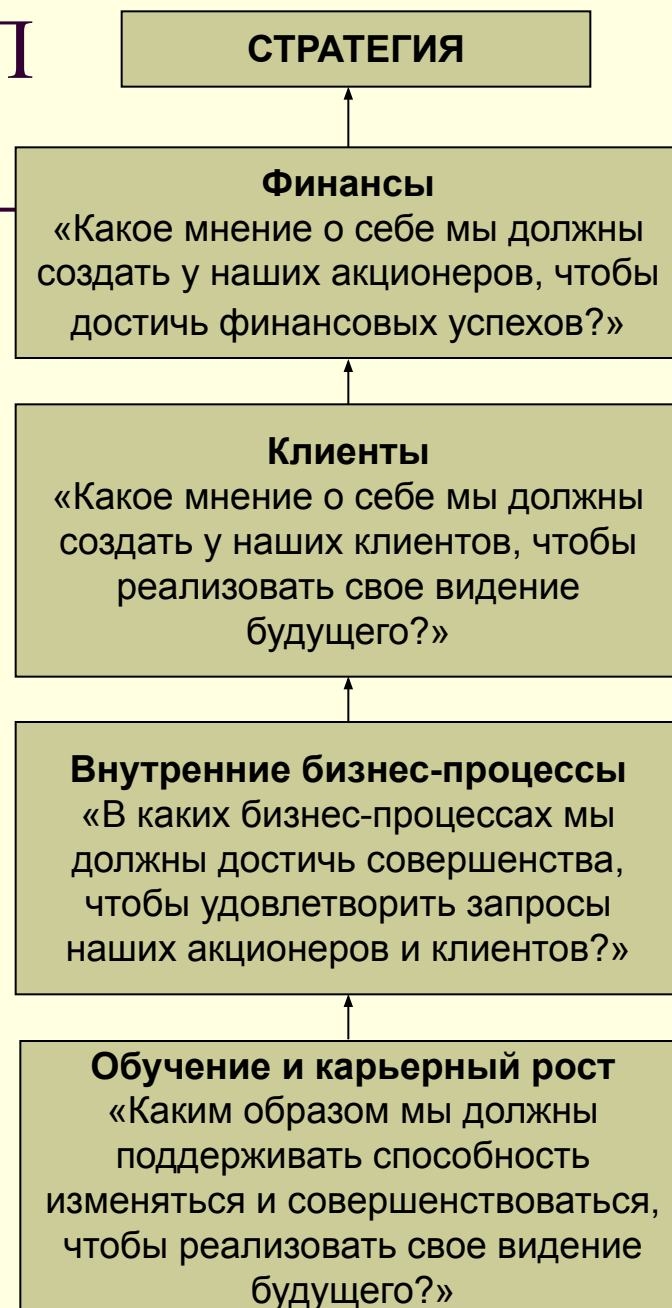
Элементы (составляющие) ССП

СПП в классическом варианте содержит четыре составляющие, отражающие стратегически важные элементы деятельности организации.

Каждая составляющая содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется.

Ответы на эти вопросы являются целями, достижение которых свидетельствует о реализации стратегии.

Реализация СПП осуществляется сверху вниз.



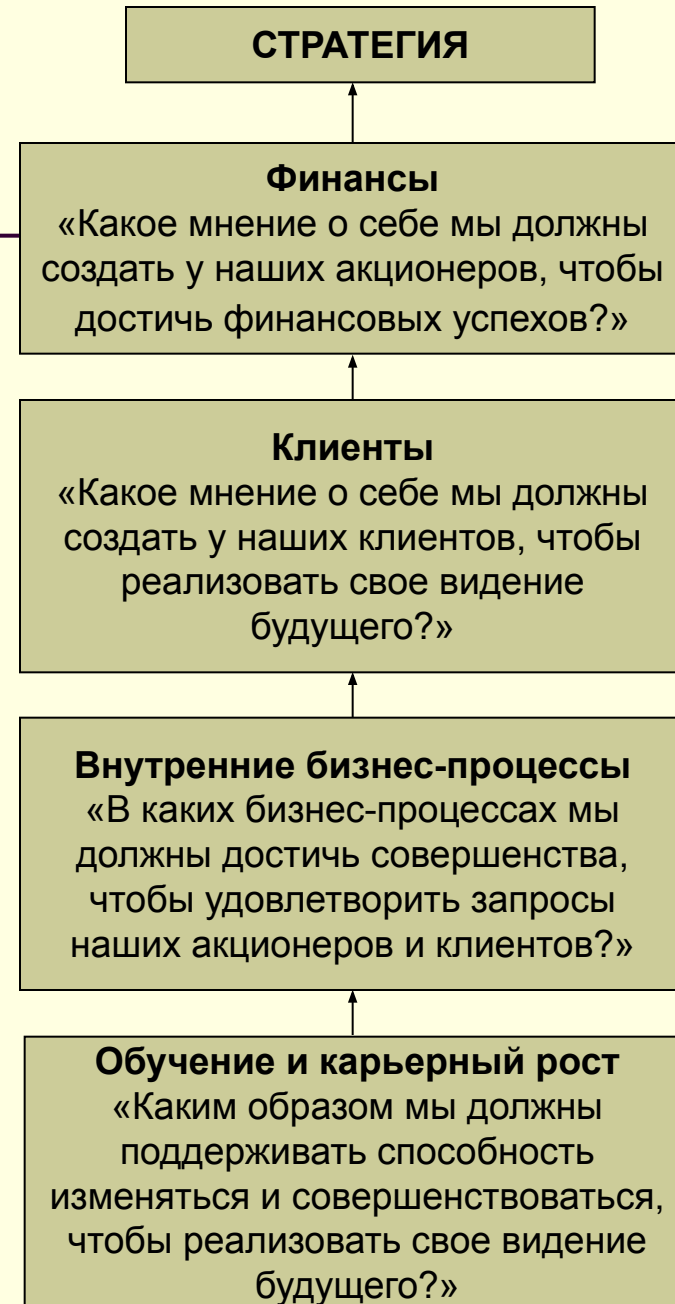
Элементы (составляющие) ССП

1. На основе видения высшего менеджмента определяются финансовые цели и ориентиры.

2. Далее намечается круг проблем, связанных с идентификацией потребителей, разработкой мер по улучшению восприятия клиентом продукции или услуг организации.

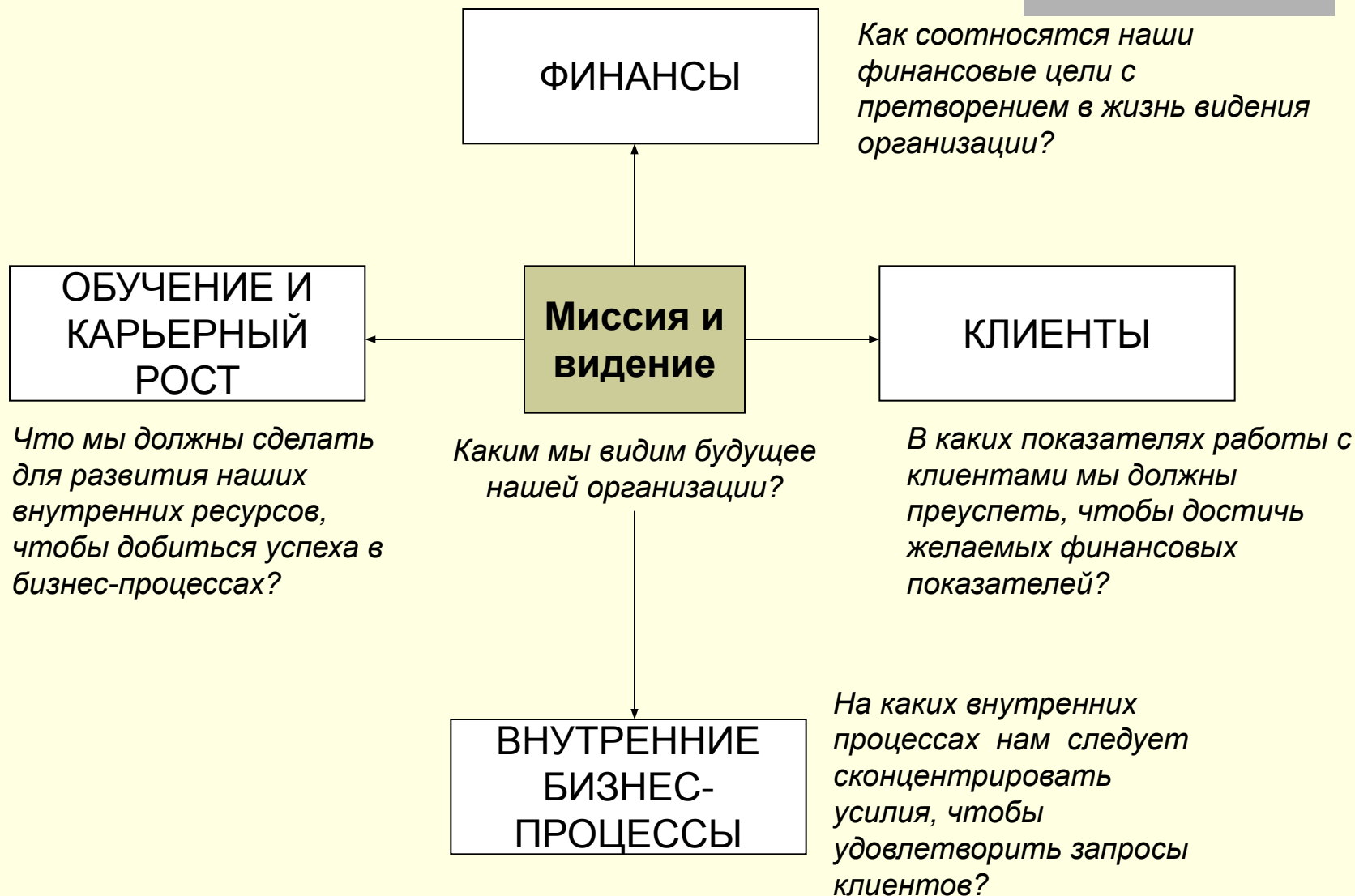
3. После того, как желаемые цели обозначены, начинается поиск мероприятий по совершенствованию внутренних бизнес-процессов, которые необходимо реализовать для создания качественного предложения потребителю и получения намеченных финансовых результатов.

4. Совершенствование внутренних бизнес-процессов в значительной мере зависит от технологий, квалификации и опыта сотрудников, внутреннего климата в коллективе и других факторов.



Взаимосвязь элементов (составляющих) ССП

Между элементами (составляющими) существуют четкие причинно-следственные связи.



ССП как система менеджмента

Значимость ССП проявляется только тогда, когда происходит трансформация ССП из системы оценок в систему управления.

Для этого ССП необходимо использовать для того, чтобы:

- четко сформулировать стратегию и прийти к единому мнению;
- довести стратегию до сведения всех сотрудников организации;
- согласовать цели и задачи подразделения и каждого сотрудника со стратегией организации;
- согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;

ССП как система менеджмента

- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;
- периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов;
- создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости.

Таким образом, менеджмент, основанный на ССП предоставляет возможность организациям систематизировать и концентрировать свои усилия на выполнении долгосрочной стратегии. Именно при таком применении ССП она становится основой менеджмента современного предприятия.

ССП как стратегическая схема действий



Источник: R. S. Kaplan, D. P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p. 76. Перепечатано с разрешения.

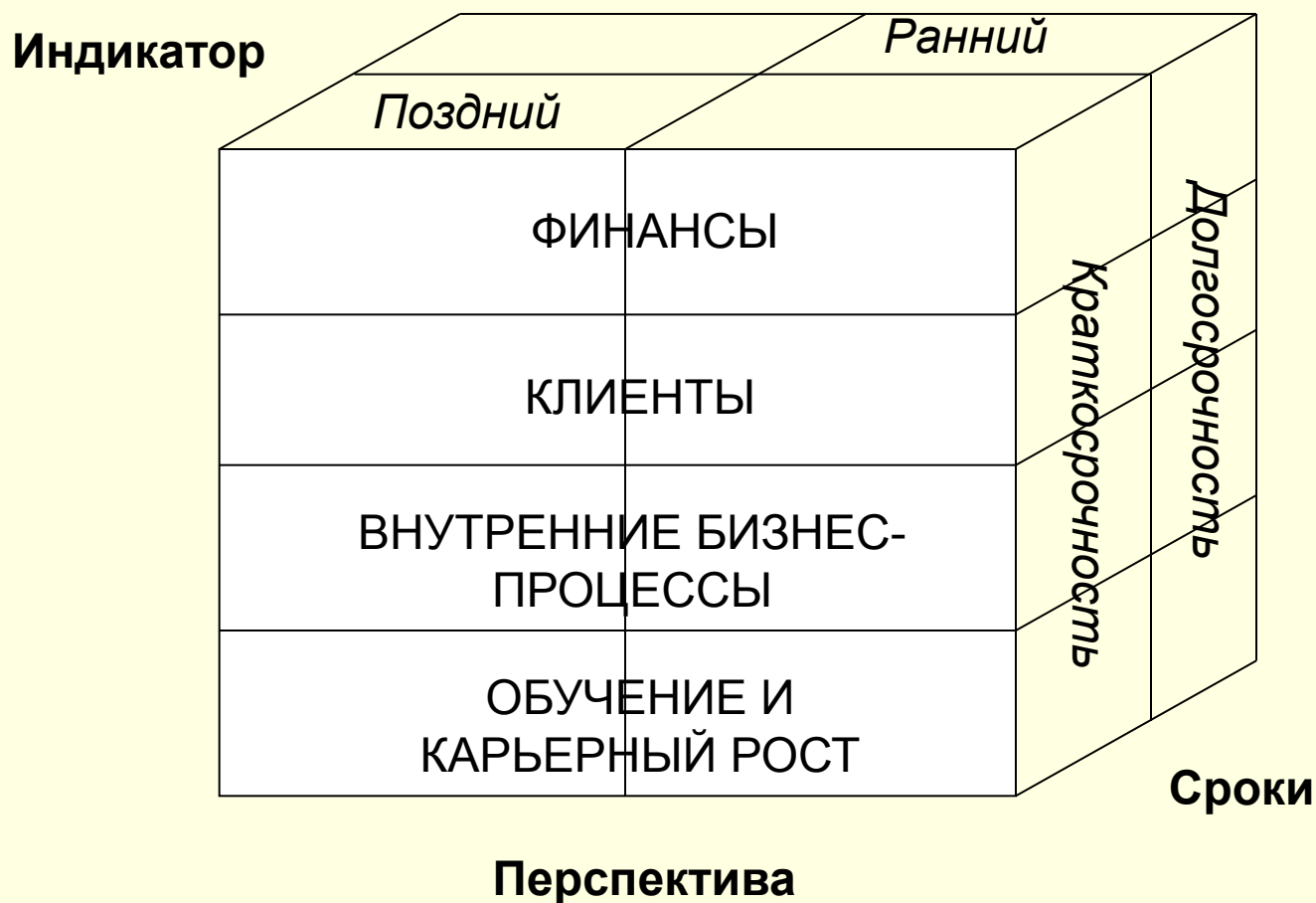
Общие показатели ССП

Перед организациями, которые решили использовать ССП стоит две задачи: создать саму систему и в последующем ее использовать.

Составляющая	Общий показатель
Финансовая	Рентабельность инвестиций и добавленная стоимость
Клиентская	Удовлетворение потребностей клиента, сохранение клиентской базы и доли рынка
Внутренние бизнес-процессы	Качество, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов
Обучение и развитие персонала	Удовлетворенность персонала и наличие информационных систем

Трехмерность показателей в ССП

Пренцлауский кубик



ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

ССП побуждает организации установить взаимосвязь между корпоративной стратегией и финансовыми целями, которые являются ориентирами при определении задач и параметров других составляющих.

Каждый выбранный показатель должен представлять собой звено в цепи причинно-следственных связей, нацеленных на совершенствование финансовой деятельности.

В начале разработки **финансовой** составляющей ССП необходимо определить соответствующие финансовые параметры для своей стратегии.

Финансовые цели должны играть двойную роль:

- они определяют финансовые результаты, ожидаемые от реализации стратегии;
- они являются базовыми при определении целей и показателей остальных составляющих ССП.

Взаимосвязь финансовых целей со стратегий организации

Финансовые цели могут серьезно отличаться друг от друга в зависимости от того или иного этапа бизнес-цикла.

В ССП выделяется три стадии стратегического развития:

рост

устойчивое состояние

сбор «урожая»

Рост – это стадия, которую организация проходит в самом начале своего жизненного цикла. Продукты и услуги этого этапа обладают существенным потенциалом. Денежный поток может иметь отрицательные значения, а рентабельность инвестиций – низкой. Общая финансовая цель на данном этапе развития бизнеса заключается в процентном росте дохода от объемов продаж в целевом сегменте.

Взаимосвязь финансовых целей со стратегий организации

Устойчивое состояние – это стадия, на котором большая часть организаций все еще нуждается в инвестировании, но обязана демонстрировать превосходную рентабельность этих инвестиций. Предполагается не только сохранение существующей доли рынка, но с каждым годом ее увеличение. Финансовой целью на данном этапе является прибыльность бизнеса – доход от основной деятельности и валовая прибыль.

Сбор «урожая» - на этой стадии не требуется значительный вложений. Основная финансовая цель - добиться максимального возврата денежного потока в организацию и снижение потребности в оборотном капитале.

Так как финансовые цели на каждом этапе разные, поэтому для всех организаций необходимо периодически их пересматривать и соответственно корректировать финансовую стратегию.

Стратегические направления (цели) финансовой составляющей

Для каждой из трех стадий стратегического развития выделяются три финансовых стратегических направления (цели), которые ведут к реализации бизнес-стратегии:

- ***рост дохода и расширение структуры деятельности;***
- ***сокращение издержек и увеличение производительности;***
- ***использование активов и инвестиционная стратегия.***

Взаимосвязь трех стадий стратегического развития и трех финансовых направлений (целей) во взаимодействии с факторами достижения намеченных финансовых результатов представлена на следующем слайде.

Стратегические направления (цели) финансовой составляющей

Стадия	Стратегические направления		
	Рост дохода и расширение структуры деятельности	Сокращение издержек и увеличение производительности	Использование активов
Сбор «урожая»	Показатель роста объема продаж в сегменте рынка Процент дохода от продаж нового продукта или услуги новым клиентам	Доходы/Персонал	Инвестиции (процент продаж) Исследования и развитие (процент продаж)
Устойчивое состояние	Доля целевых клиентов Перекрестные продажи Процент дохода от нового использования уже существующего продукта Прибыльность продукта и клиента	Собственные издержки против издержек конкурентов Сокращение издержек Косвенные издержки (процент продаж)	Коэффициент ликвидности оборотного капитала (денежный цикл) ROCE по основным категориям активов Коэффициент использования активов
Рост	Прибыльность продукта и клиента Процент неприбыльных клиентов	Себестоимость единицы (единицы производства, сделки)	Окупаемость Производительность

Стратегические направления (цели) финансовой составляющей

Рост дохода и расширение структуры деятельности

Наиболее общий показатель роста доходов и для первой и для третьей стадий стратегического развития – это рост объема продаж и увеличение долив целевом сегменте рынка.

Факторы, влияющие на достижение намеченных финансовых результатов:

- новые продукты;
- новое применение;
- новые клиенты и рынки;
- новые взаимоотношения;
- новая структура предложения товаров и услуг;
- новая ценовая стратегия.

Стратегические направления (цели) финансовой составляющей

Сокращение издержек и увеличение производительности

Факторы, влияющие на достижение намеченных финансовых результатов:

- повышение производительности;
- снижение удельных издержек;
- совершенствование системы каналов;
- сокращение текущих расходов.

Использование активов и инвестиционная стратегия

Факторы, влияющие на достижение намеченных финансовых результатов:

- денежный цикл;
- оптимизация использования активов.

Стратегические направления (цели) финансовой составляющей

Эффективный финансовый менеджмент должен управлять *рисками*, так же, как и доходами. Необходимо уравнивать расчет ожидаемой прибыли с управлением рисками и контролем за ними. Поэтому многие организации включают в финансовую составляющую показатели оценки риска стратегии. Таким образом, управление рисками представляет собой дополнительный показатель, который необходимо учитывать при разработке любой стратегии.

Выводы по финансовой составляющей ССП

В рамках финансовой составляющей ССП позволяет не только сформулировать критерии выполнения долгосрочных планов, но и учесть и оценить все переменные величины, которые могут повлиять на достижение долгосрочных целей.

При формировании факторов достижения финансовых результатов необходимо учитывать специфику производства, конкурентную среду и стратегию организации.

Все цели и показатели других составляющих должны быть взаимосвязаны с одной или несколькими целями финансовой составляющей.

Выводы по финансовой составляющей ССП

Каждый показатель ССП должен быть звеном причинно-следственных связей, ведущих к достижению финансовых целей – самого важного направления бизнес-стратегии организации.

Для большинства организаций финансовые направления деятельности – увеличение доходности, уменьшение издержек и повышение производительности, рациональное использование активов и сокращение рисков – обеспечивают взаимосвязь всех составляющих ССП.

КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Клиентская составляющая ССП определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, где собирается работать организация. Выбранные сегменты рынка – это источник доходов, задача повышения которой ставится в финансовой составляющей ССП.

Ключевые показатели клиентской составляющей позволяют соотнести их с состоянием целевых потребительских групп и сегментов рынка, а также определить потребительскую ценность предложений, которые являются важнейшими индикаторами при оценке результатов работы с клиентами.

Таким образом, клиентская составляющая ССП переводит общую цель и стратегию организации в плоскость конкретных задач, ориентированных на целевые сегменты потребительского рынка, которые доводятся до сведения всех сотрудников организации.

Сегментация рынка

У каждой группы потенциальных клиентов есть свои предпочтения и все они по-разному оценивают качество предложенного товара или услуги. Поэтому при формулировании стратегии необходимо рассматривать различные группы клиентов и сегменты рынка, а также их предпочтения через призму таких факторов, как: цена, качество, функциональность, репутация, имидж, взаимоотношения и обслуживание.

Стратегия будет определяться тем сегментом рынка и группой клиентов, которые выбраны как целевые.

Таким образом, ССП должна установить потребительские цели в каждом выбранном сегменте.

Показатели клиентской составляющей

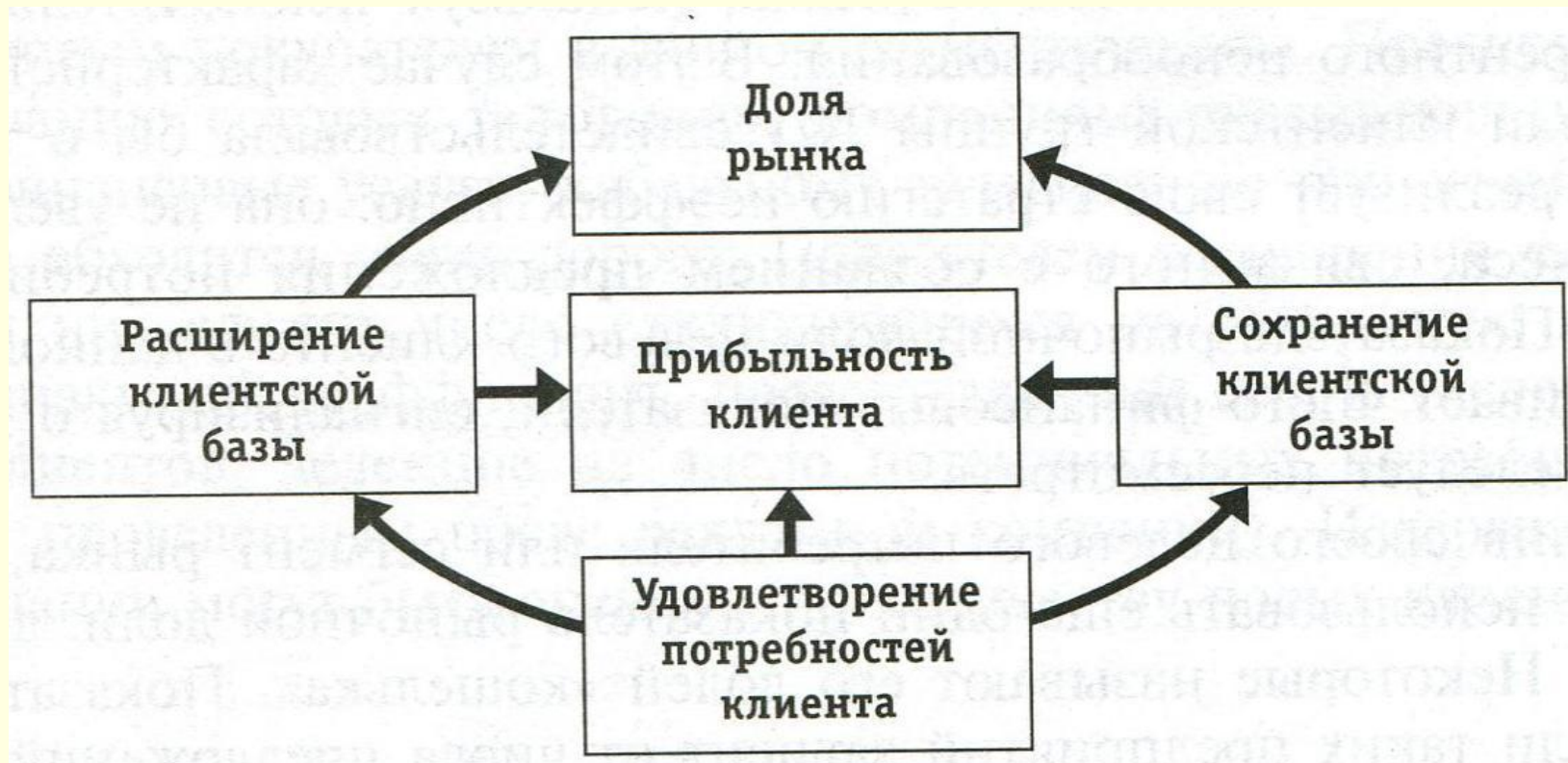
Группа ключевых универсальных показателей для всех типов организаций:

- **доля рынка** – отражает долю организации на рынке (с точки зрения количества клиентов, затраченных денежных средств или объема проданных товаров);
- **сохранение клиентской базы** – оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий сохранение имеющейся клиентской базы организации;

Показатели клиентской составляющей

- **расширение клиентской базы** - оценивает в абсолютных или относительных единицах показатель, отражающий расширение клиентской базы организации, которая привлекает и завоевывает клиентов;
- **удовлетворение потребностей клиента** – оценивает степень удовлетворенности клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности;
- **прибыльность клиента** – оценивает чистую прибыль от клиента или сегмента рынка, после того, как осуществлены исключительные затраты и их поддержание.

Показатели клиентской составляющей



Цепочка причинно-следственных связей ключевых показателей

Показатели клиентской составляющей

Так как у каждой группы клиентов целевого сегмента рынка есть свои предпочтения и все они по-разному оценивают качество предложенного товара или услуги, то необходимо определить показатели потребительской ценности в разных отраслях и сегментах рынка.

Потребительская ценность предложения - это основное концептуальное положение, необходимое для понимания таких показателей, как удовлетворенность потребностей клиента, сохранение и расширение клиентской базы, доля рынка и доля потребителя.

Показатели клиентской составляющей

Основными показателями потребительской ценности при составлении ССП являются:

- характеристика товаров и услуг;
- взаимоотношения с клиентами;
- имидж и репутация.

Общая модель

Ценность

=

Характеристики товара или услуги

+

Имидж

+

Взаимоотношения

Функциональность

Качество

Цена

Сроки

Показатели клиентской составляющей

Потребительная ценность предложения

Характеристики товара или услуги			Имидж	Взаимоотношения		
Спектр предложений	Безошибочность	Безупречное качество услуг	Компетентность	Удобство	Личное консультирование	Быстрое реагирование

Стратегические показатели

- Услуги
Неудача
Индекс
- Запрос
Выполнение
Сроки

Ключевые потребительские показатели

- Опрос потребителя (оценка «очень хорошо»)
- Доля на рынке
- Расширение клиентской базы
- Сохранение клиентской базы

Рисунок – Потребительская ценность предложения - банк по обслуживанию мелких клиентов

Показатели клиентской составляющей

Потребительная ценность предложения

Характеристики товара или услуги			Имидж	Взаимоотношения	
Ценовое преимущество	Мода и дизайн	Качество	Имидж брэнда	Наличие в продаже	Уровень обслуживания

Стратегические показатели

- Средняя розничная цена
- Постоянная наценка
- Коэффициент возврата
- Доля на рынке (ключевой товар)
- Отсутствие в продаже (ключевой товар, %)
- «Таинственный покупатель»
- Количество продаж на один магазин
- Рост продаж целевого товара
- Премия от продаж товара под торговой маркой (брэндом)

Ключевые потребительские показатели

- Лояльность потребителя (ежегодный рост объема продаж)
- Удовлетворение запросов клиентов (отзывы)

Рисунок – Потребительская ценность предложения - сеть магазинов Kenyon

Показатели клиентской составляющей

Характеристики товара или услуги				Имидж	Взаимоотношения
Функциональность	Качество	Цена	Сроки	Профессиональный менеджмент	Взаимоотношения
<ul style="list-style-type: none"> • Безопасность • Инженерные услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Минимальный пересмотр представленных проектов • Качество и компетентность • Образцы предоставляемого оборудования • Компетентность персонала • Качество производства 	<ul style="list-style-type: none"> • Рабочие часы • Ценность за деньги • Инновации для снижения издержек 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение графика • Своевременное представление проектов 		<ul style="list-style-type: none"> • Честность и открытость подрядчиков • Гибкость • Выполнение условий контракта • Взаимопонимание в команде (коллективе)

Рисунок – Потребительская ценность предложения - Компания Rockwater (группа клиентов № 1)

Показатели клиентской составляющей



Рисунок – Потребительская ценность предложения - Pioneer Petroleum

Выводы по клиентской составляющей ССП

Сформулировав клиентскую составляющую ССП, необходимо четко определить своего целевого клиента и сегмент рынка, а также комплекс ключевых показателей, рассчитанных на: долю рынка, сохранение и расширение клиентской базы, удовлетворение запросов и прибыльность.

Необходимо определить, что является наиболее ценным для клиентов целевого сегмента, и в соответствии с этим разработать для них свои потребительские предложения.

Показателями, которые помогут организации сохранить и расширить деловые отношения с клиентами могут быть:

- характеристики товара и услуг: функциональность, качество и цена;
- взаимоотношения с клиентами: качество обслуживания и личные отношения;
- имидж и репутация организации.

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Данная составляющая определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей и акционеров.

Цели и показатели составляющей ССП внутренних бизнес-процессов формулируют после разработки финансовой и клиентской составляющих. Именно такая последовательность позволяет организациям ориентировать параметры внутренних бизнес-процессов на те из них, которые позволяют решить поставленные задачи.

Для создания ССП необходимо определить полную стоимостную цепочку внутренних бизнес-процессов.

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов

Каждая организация обладает уникальным набором процессов создания стоимости для потребителей и достижения финансовых результатов.

Общая модель стоимостной цепочки включает три основных бизнес-процесса: инновации, операции и послепродажное обслуживание.

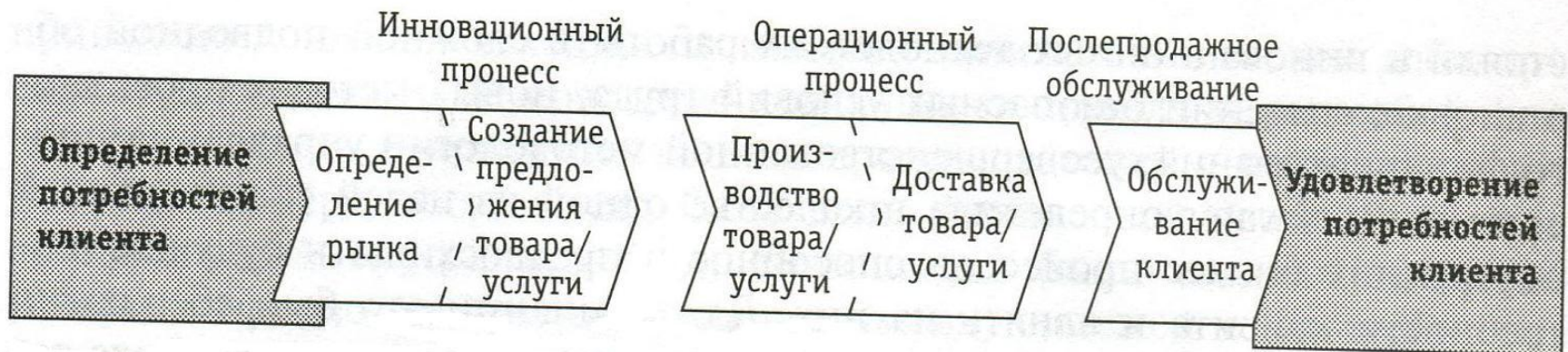


Рисунок – Общая модель стоимостной цепочки

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов

Инновационный процесс

Инновационный процесс можно представить как длинную волну создания стоимости, в которой организация сначала определяет и изучает новые рынки, новых потребителей и их настоящие и скрытые потребности.

Затем начинается разработка и развитие новых товаров и услуг, которые позволяют завоевать рынок и клиентов и удовлетворить их потребности.

Инновационный процесс состоит из двух компонентов:

- определение размера рынка, типа потребительских предпочтений, а также предварительных цен на новые товары и услуги;
- разработка и развитие проектов (НИОКР).

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов

Операционный процесс

Операционный процесс представляет собой самую короткую волну в создании стоимостной цепочки. Начинается он от получения заказа от клиента на товары и услуги и заканчивается их доставкой.

Операционный процесс состоит из следующих компонентов:

- производство товаров/услуг;
- доставка товаров/услуг.

В данном процессе важны показатели: временной цикл, качество, затраты, а также гибкость и специфические свойства товаров и услуг.

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов

Послепродажное обслуживание

Это последняя стадия внутренней стоимостной цепочки, которая включает гарантийное и ремонтное обслуживание, возврат, а также платежи по кредитам.

Относительно послепродажного обслуживания могут использоваться те же показатели, что и для операционного процесса:

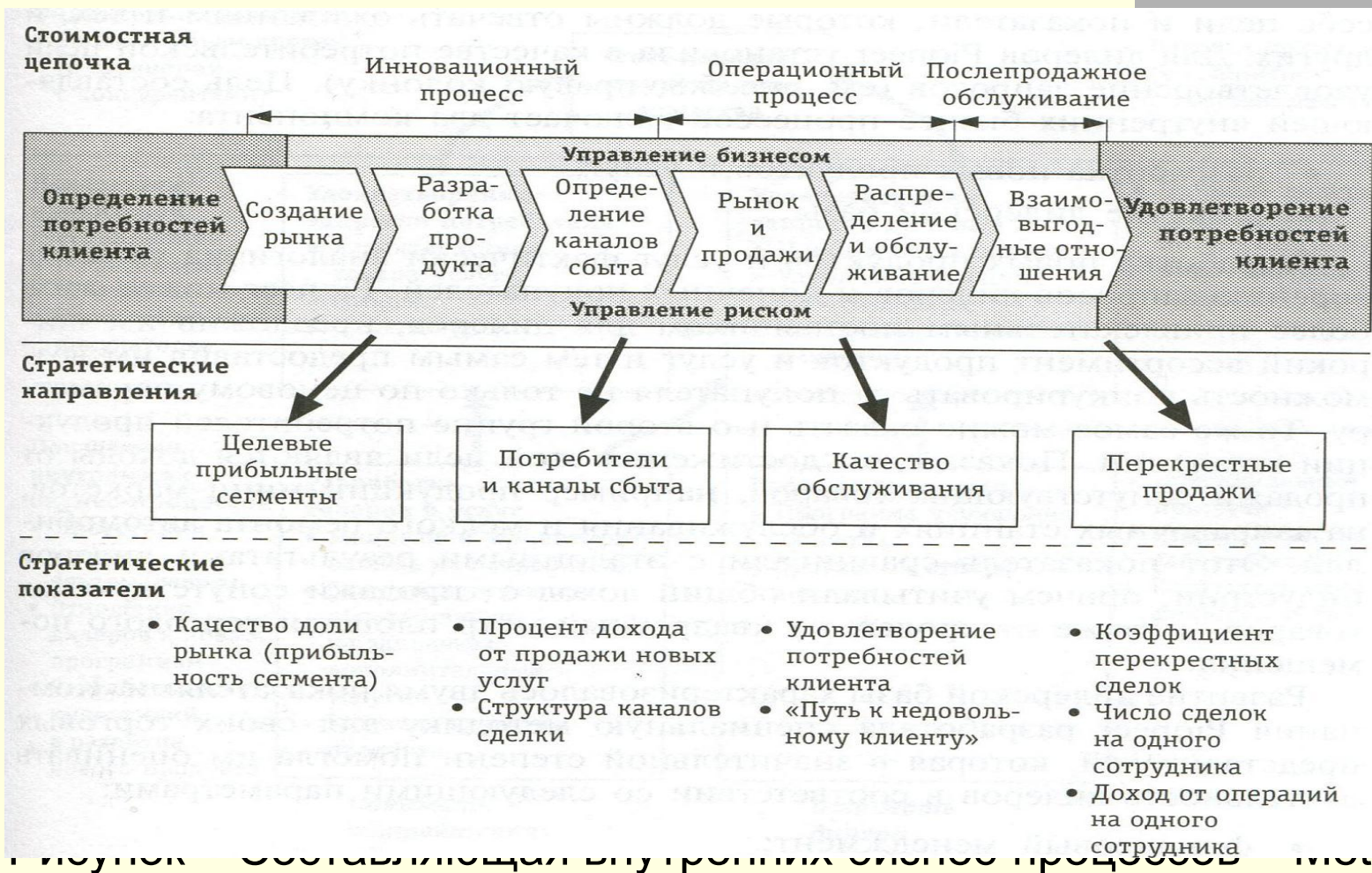
- временной цикл;
- качество;
- затраты.

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов



Рисунок – Взаимосвязь составляющих ССП - Kenyon

Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов



Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов



Рисунок – Взаимосвязь составляющих ССП – Pioneer Petroleum

Выводы по составляющей внутренних бизнес-процессов

При формулировании составляющей внутренних бизнес-процессов необходимо определить наиболее важные виды деятельности, которые необходимо усовершенствовать, чтобы удовлетворить запросы и потребности клиентов целевого сегмента рынка.

Инновационный процесс считается жизненно важным компонентом составляющей внутренних бизнес-процессов, который позволяет определить характеристики целевых сегментов рынка, изобретать и разрабатывать новые продукты и услуги, тем самым удовлетворить будущие потребности клиентов из этих сегментов.

Операционный процесс считается существенной составляющей общего бизнес-процесса, а послепродажное обслуживание позволяет организациям определить наиболее важные аспекты услуг, которые необходимы потребителю после поставки заказа.

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Цели первых трех рассмотренных составляющих ССП отражают состояние финансов, клиентской базы и внутренних бизнес-процессов, которые направлены на кардинальное улучшение деятельности организации.

Составляющая ССП обучения и развития формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала организации, которые обеспечивают организацию соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей. Поэтому стратегические задачи данной составляющей ССП являются факторами выполнения планов, поставленных первыми тремя составляющими ССП.

Направления составляющей обучения и развития

Таким образом, если организация хочет добиться амбициозных долгосрочных финансовых целей, следовательно она должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры – в людей, системы и процессы .

Определены три принципиальных направления составляющей обучения и развития:

- ***возможности работника;***
- ***возможности информационных систем;***
- ***мотивация, делегирование полномочий, соответствие личных целей корпоративным.***

Возможности работника

Выделяют три ключевых (общих) показателя, которые оценивают кадровую ситуацию в организации:

- *удовлетворенность работников;*
- *сохранение кадровой базы;*
- *эффективность работника.*

В этой группе показатель удовлетворенность работника считается фактором, обеспечивающим два других показателя: сохранение кадровой базы и эффективность работника.

Возможности работника

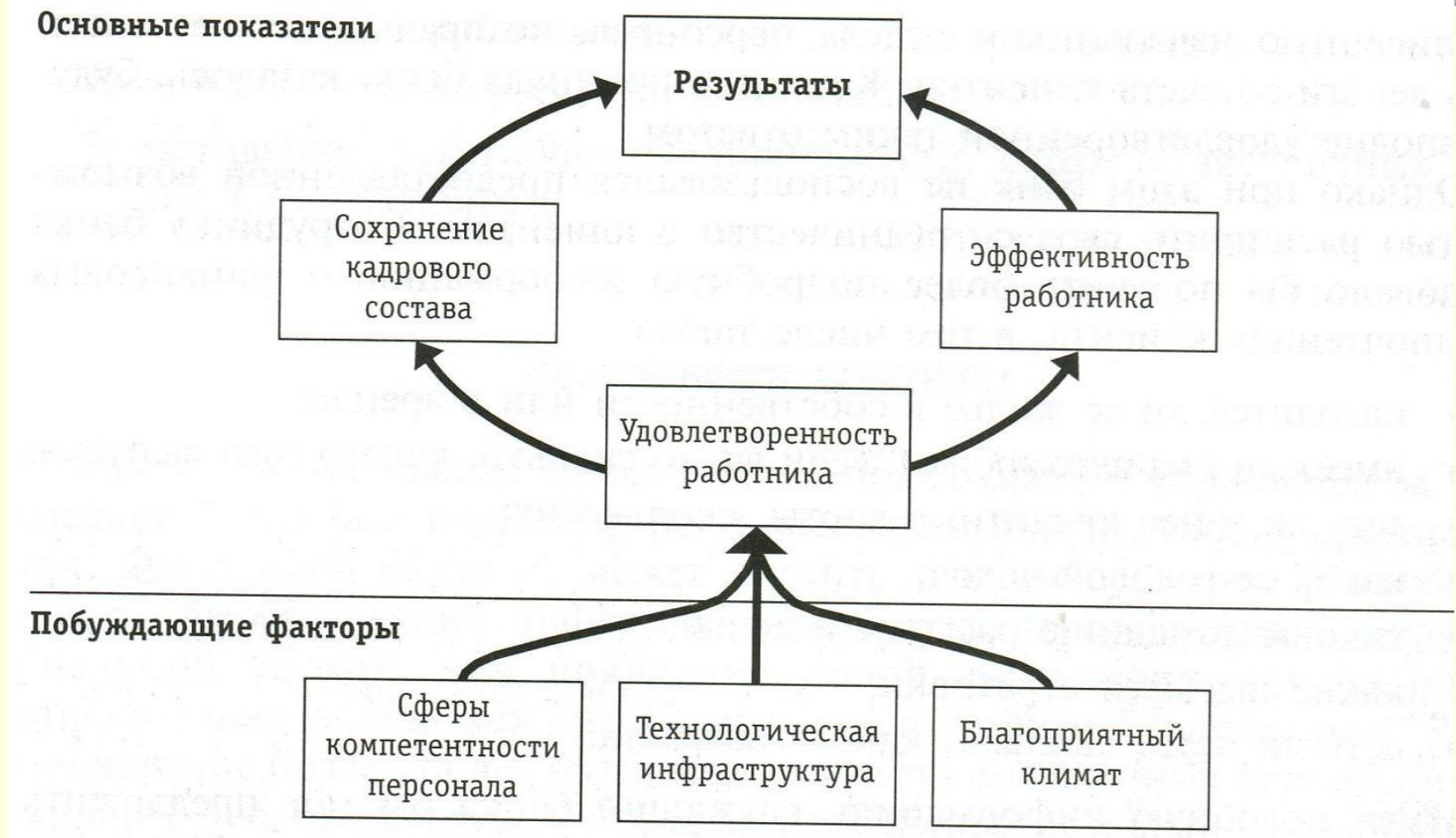


Рисунок – Схема составляющей обучения и развития

Возможности работника

Показатель удовлетворенности работника

Наличие такого показателя в ССП свидетельствует о том, какое большое значение для организации имеет удовлетворенность работника своей деятельностью.

Удовлетворенность работника – это предпосылка повышения производительности, ответственности, качества и уровня обслуживания потребителя.

Таким образом, для достижения высокого уровня удовлетворенности запросов и потребностей потребителя служащие организации должны быть удовлетворены своей работой.

Возможности работника

Показатель сохранения кадровой базы

Этот показатель направлен на то, чтобы сохранить работников, в профессионализме которых организация заинтересована в высшей степени.

Для этого организациям необходимо делать долгосрочные инвестиции в работников.

Сотрудники, лояльные организации и проработавшие в ней длительное время, являются носителями общих ценностей, знаний организационного процесса и понимают потребности клиента.

Этот показатель обычно измеряется процентом текучести кадров ключевого персонала.

Возможности работника

Показатель эффективности работника

Эффективность – это конечный показатель общего влияния таких факторов, как развитие работника и его моральное состояние, инновации, совершенствование внутренних бизнес-процессов и степень удовлетворенности клиента.

Перед организацией стоит задача соотнести количество произведенной продукции с числом работников, занятых в ее изготовлении.

Существует множество способов оценки эффективности персонала. Самый простой из них - это показатель дохода на одного работника, т.е. то количество продукции, которое он производит. По мере повышения эффективности персонала и организации в целом доход на каждого работника должен расти.

Возможности работника

Таблица 6.1. Специфические факторы обучения и развития

Сферы компетентности персонала	Технологическая инфраструктура	Климат в компании
Стратегические сферы компетентности	Стратегические технологии	Схема принятия ключевых решений
Уровень обучения	Стратегические базы данных	Стратегический фокус
Средства достижения компетентности	Приобретение опыта	Наделение персонала полномочиями
	Соответствующее программное обеспечение	Соотнесенность личных целей с корпоративными
	Патенты, авторские права	Моральное состояние
		Умение работать в команде

Рисунок - Специфические факторы обучения и развития

Возможности работника

Создавая ССП, многие организации радикально видоизменяются. Для того, чтобы достичь целей, поставленных в клиентской составляющей и составляющей внутренних бизнес-процессов, организация должна дать совершенно новые обязанности своим работникам, т.е. провести их переобучение.

Переобучение необходимо для того, чтобы сотрудник мог не просто отреагировать на просьбу потребителя, а предвосхитить его возможные нужды.

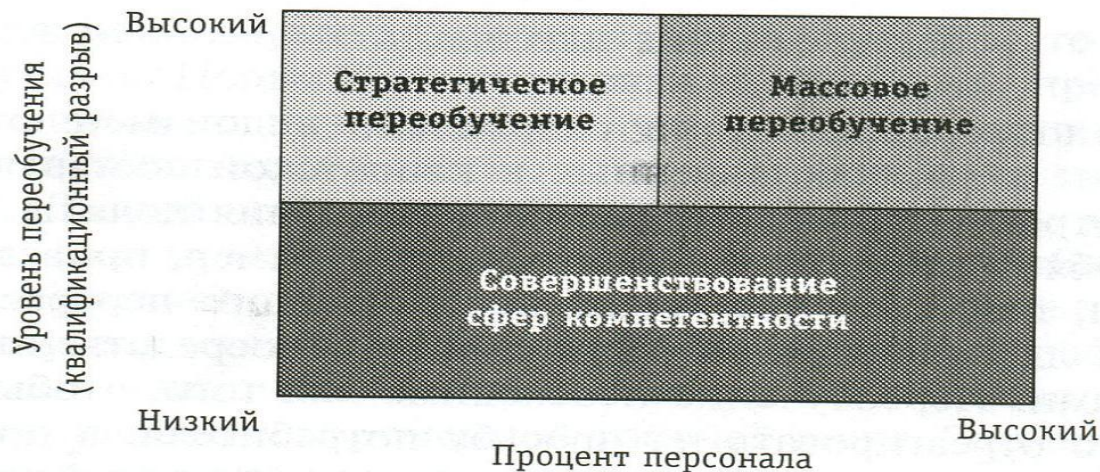
Переобучение рассматривается с двух точек зрения: требуемый уровень переобучения и процент работников, нуждающихся в нем.

Возможности работника

Если требуемый уровень переобучения невысок (нижняя часть рисунка), то достаточно обычной программы переобучения. В таком случае фактор переобучения в ССП не приоритетен.

Верхнюю половину на рисунке занимают те организации, для которых переобучение персонала является очень важным фактором достижения поставленных целей в соответствующих составляющих ССП.

Возможности работника



Сценарии переобучения (программы)

Стратегическая задача — потребность переобучить персонал или усовершенствовать имеющиеся сферы компетентности для достижения главной стратегической цели компании

Стратегическое переобучение

Целевая группа работников нуждается в обучении новым стратегическим сферам компетентности высокого уровня

Массовое переобучение

Большая группа работников нуждается в массовом переобучении

Совершенствование сфер компетентности

Некоторая часть работников (большая или малая) нуждается в совершенствовании основных навыков и умений

Рисунок – Показатель обучения и развития - переобучение

Возможности информационных систем

Персонал , непосредственно контактирующий с клиентами, нуждается в точных, полных и своевременных данных об их взаимодействии с организацией.

Сотрудники должны не только знать о том, какой сегмент рынка в данный момент занимает каждый конкретный клиент, но и иметь дополнительные сведения о нем для понимания и предвосхищения его возникающих потребностей.

Для работников, занятых в операционном процессе, необходима быстрая и точная обратная связь по поводу произведенной продукции или оказанных услуг. Только в случае получения такой обратной связи сотрудники смогут поддерживать программу усовершенствования и работать над снижением себестоимости и повышением производительности организации.

Таким образом, безупречные информационные системы необходимы для постоянного улучшения всех процессов организации.

Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании

Даже квалифицированный персонал, имеющий доступ ко всей необходимой информации, не сможет внести полноценный вклад в успешную деятельность организации, если отсутствует его мотивация и не предоставлена свобода в принятии решений.

Поэтому этот третий фактор оставяющей обучения и развития сфокусирован на внутреннем климате организации, создающем условия для мотивации и инициативности работников.

Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании

Выделены следующие показатели данного направления составляющей обучения и развития:

- *число выдвинутых и внедренных предложений;*
- *совершенствование;*
- *соответствие личных целей корпоративным;*
- *работа в команде.*

Показатель числа выдвинутых и внедренных предложений

Данный показатель побуждает весь персонал участвовать в постоянном процессе совершенствования деятельности организации. Для оценки результатов деятельности мотивированных и наделенных полномочиями сотрудников используют несколько способов. Один из самых простых – это анализ числа выдвинутых предложений.

Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании

Показатель совершенствования

Перед организацией стоят различные задачи совершенствования, например, качества, сокращения временного цикла, производственного цикла и др.

Данный показатель показывает насколько активно работники организации участвуют в процессе совершенствования ее деятельности путем выдвижения и внедрения предложений по улучшению.

Показатель соответствия личных целей корпоративным

Этот показатель свидетельствует о том, насколько цели каждого конкретного работника и структурного подразделения согласуются с корпоративными целями и задачами, сформулированными в ССП.

Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании



2. Информирование персонала

- Информировать персонал об идеях, стратегии и инициативах, определенных в ССП
- Внедрить ССП — что это такое? Как ее использовать? Каков план внедрения? Что достигнуто? Каковы следующие шаги?

4. Соответствие личных целей и ССП

- Каждый сотрудник определяет свою цель в соответствии с общей стратегией, указывая сферу своей деятельности, что в итоге окажет влияние на показатели системы компании
- Работник определяет свои цели совместно с руководителем

1. Внедрение системы на нижние уровни компании

- Рассматривать ССП как средство информирования персонала об общих целях и задачах
- Добиваться понимания и принятия ССП
- Привлечь менеджеров к работе по адаптации предлагаемых показателей к их подразделениям
- Привлечь менеджеров к оценке деятельности с целью получения обратной связи
- Привлечь менеджеров к разработке и выполнению плана по распространению ССП в своих подразделениях

3. План получения прибыли/Определение целей

- Определение финансовых целей сверху вниз
- Определение нефинансовых показателей снизу вверх

Система показателей

1. Процент топ-менеджеров, вовлеченных в ССП
2. Процент работников, вовлеченных в ССП
3. Процент топ-менеджеров, чьи личные цели связаны с ССП
4. Процент сотрудников, чьи личные цели и задачи определены на основе корпоративной ССП, и процент сотрудников, которые уже достигли своих персональных целей

Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании

Показатель работы в команде

Для достижение амбициозных целей требуется безупречная организация командной работы всех сотрудников. Поэтому организации разрабатывают показатели создания команды и работы в команде.

Например, разрабатывают следующие показатели:

- уровень взаимодействия;
- число совместных проектов;
- процент бизнес-планов, разработанных командами;
- процент команд, имеющих общие задачи и побудительные мотивы;
- внутренний опрос;
- использование системы контроля за потерями и др.

Выводы по составляющей обучения и развития

Осуществление целей, поставленных в финансовой, клиентской и внутренней составляющих, зависит от возможностей организации, связанных с обучением и развитием персонала.

Стратегии, направленные на достижение высочайших результатов, и процессы, которые являются потенциалом организации, предполагают инвестирование в персонал, информационные системы.

Обобщенная группа показателей, ориентированных на работников организации, дает возможность оценить результаты инвестирования в развитие персонала, информационных систем, а также процессы, связанные с соотношением индивидуальных и корпоративных целей и задач.

Поэтому каждой организации необходимо разрабатывать и развивать специфические показатели для составляющей обучения и развития в полном соответствии с общей стратегией.

Сбалансированная система показателей

Каждая ССП уникальна, но как правило для любой ССП используются характерные ключевые показатели.

Ключевые показатели финансовой составляющей:

- экономическая добавленная стоимость (ROI);
- прибыльность;
- рост дохода / структура дохода;
- эффективность снижения издержек.

Ключевые показатели клиентской составляющей:

- доля рынка;
- завоевание клиентов;
- сохранение клиентской базы;
- прибыльность клиентов;
- удовлетворенность клиента.

Ключевые показатели составляющей обучения и развития:

- удовлетворенность работников;
- сохранение кадровой базы;
- эффективность работников.

Сбалансированная система показателей

Таким образом, ССП - это система показателей результатов и факторов их достижения, взаимосвязанных на основе причинно-следственных отношений.

Показатели результатов – это отсроченные индикаторы, которые говорят о конечных целях корпоративной стратегии и о том, какие уже достигнуты.

Факторы достижения результатов – это опережающие индикаторы, извещающие сотрудников организации о том, что каждый из них должен сделать для создания потребительской ценности

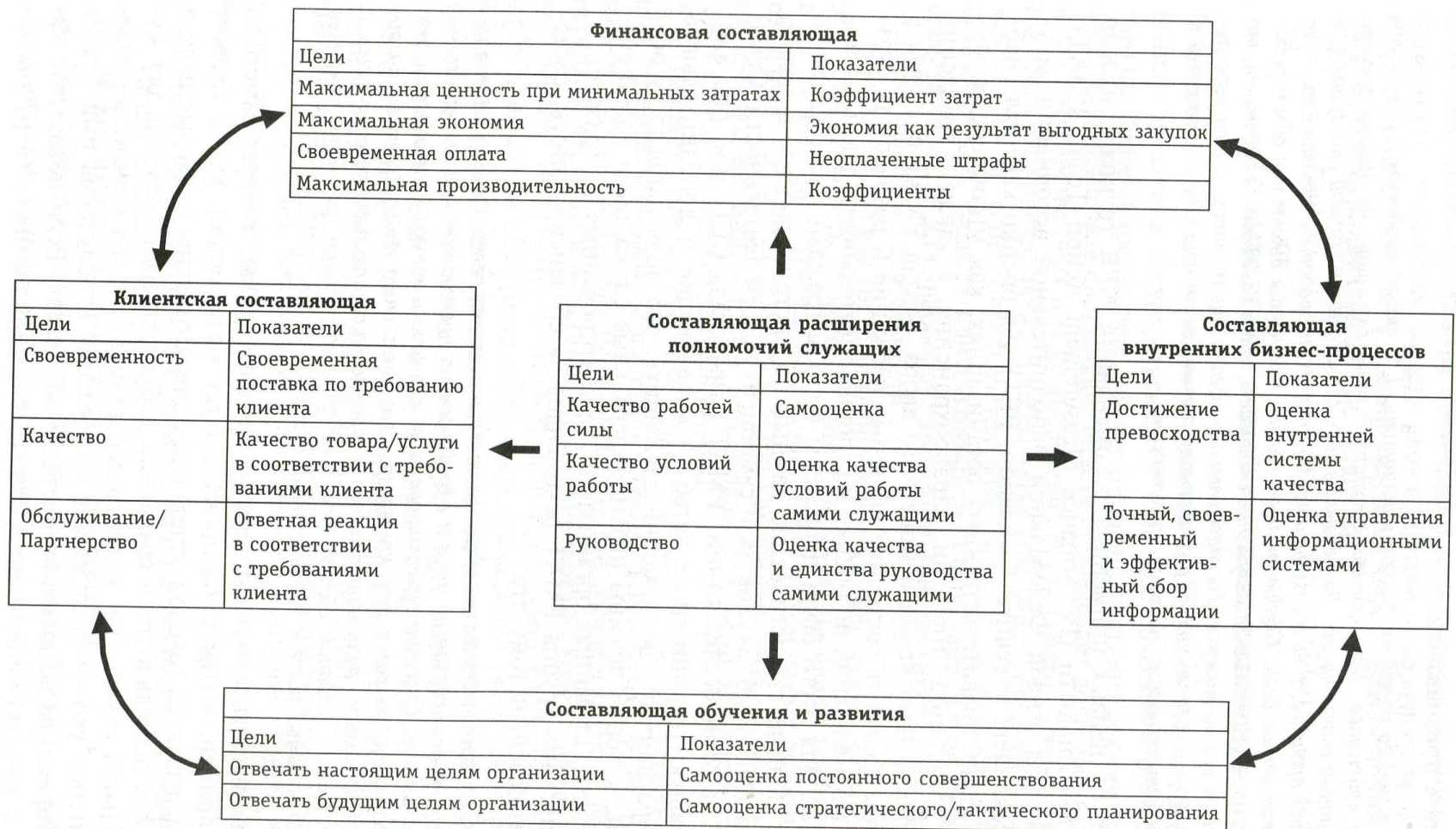
Примеры ССП (Metro Bank)

Стратегические цели	Стратегические показатели	
	Отсроченные индикаторы	Опережающие индикаторы
Финансовая составляющая		
F1. Увеличить рентабельность	ROI	
F2. Расширить структуру доходов	Рост доходов	Структура доходов
F3. Сократить издержки	Изменение издержек обслуживания депозитных счетов	
Клиентская составляющая		
C1. Увеличить степень удовлетворенности клиентов за счет расширения ассортимента услуг и повышения уровня обслуживания	Доля сегмента рынка	Качество взаимоотношений с клиентами
C2. Увеличить степень удовлетворенности клиента после обслуживания	Сохранение клиентской базы	Опросы клиентов
Составляющая внутренних бизнес-процессов		
I1. Изучить нашего клиента		
I2. Создавать инновационные услуги	Доход от предоставления новой услуги	Цикл разработки услуги
I3. Осуществлять перекрестное обслуживание	Коэффициент перекрестного обслуживания	Число часов, проведенных с клиентом
I4. Перевести клиентов на более экономичные способы обслуживания	Изменение структуры форм обслуживания	
I5. Минимизировать операционные проблемы	Показатель количества ошибок при обслуживании	
I6. Гибкое обслуживание	Время выполнения запросов	
Составляющая обучения и развития		
L1. Развитие стратегических областей компетентности		Коэффициент стратегического переобучения
L2. Предоставление стратегической информации		Коэффициент доступности стратегической информации
L3. Соотнесение личных целей с целями банка		Соотнесение личных целей с целями банка (%)
	Удовлетворенность персонала	
	Доход на одного сотрудника	

Примеры ССП (National Insurance)

Стратегические цели	Стратегические показатели	
	Ключевые отсроченные показатели результатов	Факторы достижения опережающих результатов
Финансовая составляющая		
F1. Оправдать ожидания акционеров	Доходность собственного капитала	
F2. Усовершенствовать операционную деятельность	Комбинированный коэффициент	
F3. Достичь увеличения прибыли	Расширение структуры страхования	
F4. Уменьшить риск акционеров	Катастрофические потери	
Клиентская составляющая		
C1. Совершенствование деятельности агентской службы	Сохранение/расширение клиентской базы по сравнению с планом	Достижения агентов (по сравнению с планом)
C2. Удовлетворение целевого клиента	Сохранение/расширение клиентской базы (по сегментам рынка)	Опросы клиентов об уровне обслуживания
Составляющая внутренних бизнес-процессов		
I1. Развитие целевых рынков	Структура страхового бизнеса (по сегментам рынка)	Развитие страхового бизнеса по сравнению с планом
I2. Прибыльность страхования	Коэффициент потерь	Аудит качества процесса страхования
I3. Соответствие претензий бизнесу	Частота претензий Серьезность претензий	Аудит качества претензий
I4. Повышение эффективности	Коэффициент затрат	Текучесть кадров Динамика управляемых издержек
Составляющая обучения и развития		
L1. Повышение квалификации персонала	Эффективность персонала	Развитие персонала по сравнению с планом
L2. Доступ к стратегической информации		Доступность стратегических информационных систем по сравнению с планом

Примеры ССП (для федеральной системы снабжения)



Источник: Адаптировано из: R. S. Kaplan, D. P. Norton. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review, 1992, January/February, p. 76. Перепечатано с разрешения.

Примеры ССП

Базовая схема BSC на 2012 год

Перспектива «ФИНАНСЫ»		
Цель (тема)	Показатель	Целевое значение
Увеличение общих доходов РР (в том числе доходы РР-МС по сертификации)	Увеличение совокупного дохода РР на 10 % по сравнению с показателем 2011 года	204,3 млн. руб

Перспектива «Нематериальные Активы»		
Цель (тема)	Показатель	Целевое значение
Автоматизация бизнес-процессов через систему XRM-Terrasoft	Создание web-интерфейса для возможности подключения и работы с системой Terrasoft без клиентского ПО	100 %
	Оптимизация процесса производства в системе Terrasoft	100 %
	Автоматизация управленческого учета и выполнения бизнес-плана РР	100 %
	Автоматизация и внедрение процедуры планирования аудитов в системе Terrasoft	100 %
Расширение аккредитации РР	См. раздел Цели по перспективам	Наличие аттестата аккредитации
Бюджет РР	Создание единого бюджета доходов и расходов РР	100%
Обновление сайта РР	Переход на новый интернет-сайт РР	100%

Перспектива «Клиенты»		
Цель (тема)	Показатель	Целевое значение
Рост реестра сертификатов по сертификации систем менеджмента	Приведенный рост количества действующих сертификатов на 16 % по сравнению с показателем 2011 года	4449 сертификата
Рост новых клиентов по сертификации СМ (новые организации)	Чистый рост количества новых клиентов на 34 % по сравнению с показателем 2011 года	652 новых клиента
Рост новых проданных продуктов новым и старым клиентам	Чистый рост по сравнению с показателем 2011 года, не менее чем на 28 %	936 новый продукт

Стратегическая цель на 2012 год

Перспектива «Бизнес-процессы»

Цель (тема)	Показатель	Целевое значение
Оптимизация загрузки аудиторов систем менеджмента	Достижение установленного уровня загрузки штатных аудиторов и штатных аудиторов-совместителей	100 а/д 30 а/д
Повышение качества отчетных документов по сертификации СМ (RFT- «сделано с первого предъявления»)	Своевременность предоставления отчетных документов, не ниже:	95%
	Отсутствие замечаний по проверкам, не ниже:	95%

Финансовая составляющая

Стратегическая цель

- F2. Контроль издержек обслуживания объектов

Показатель

- Издержки по подразделениям (на кв. фут)

Контроль издержек обслуживания объектов

- Сокращение расходов на краску
- Разработка легкоустанавливаемых приспособлений
- Сокращение потребления электроэнергии

Групповые показатели

- Замена традиционного метода покраски стен на текстурированный
- Стоимость разборных приспособлений
- Стоимость коммунальных услуг

Клиентская составляющая

Стратегическая цель

- C4. Партнерство

Показатель

- Количество совместных мероприятий

Партнерство

- Разработка совместных программ «щадающих» цен
- Расширение общения с клиентами по вопросам строительства
- Увеличение числа посещений вновь открытых объектов
- Весь персонал группы работает на объекте

Групповые показатели

- «Щадающие» цены
- Обратная связь с клиентом
- Число посещений
- Все члены группы работают на объекте

Внутренняя составляющая

Стратегическая цель

- I4. Высокое качество строительства

Показатель

- Выполнять обязательства по срокам, качеству и нормативной стоимости работ

Высокое качество строительства

- Составление контрактов за две недели до начала строительных работ
- Определение параметров экономии

Групповые показатели

- График работ и план
- Отчеты по достигнутой экономии

Составляющая обучения и развития

Стратегическая цель

- L4. Оптимизация кадровых ресурсов

Показатель

- Доля работников, обученных ключевым специальностям

Оптимизация кадровых ресурсов

- Развитие системы занятий по овладению смежными профессиями
- Работа на различных объектах

Групповые показатели

- Число занятий
- Число выполненных заданий на различных объектах

□ ССП бизнес-подразделения

■ ССП группы

Перевод целей подразделения в конкретные цели группы методом «каскада»

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Шимохина Виктория Владимировна
тел. 268-00-23