

Структура системы сбалансированных показателей



Составляющая обучения и развития



Составляющая обучения и развития формулирует цели и показатели, связанные с обучением и развитием персонала компании.

Цели и задачи первых трех компонентов ССП направлены на кардинальное улучшение деятельности компании.

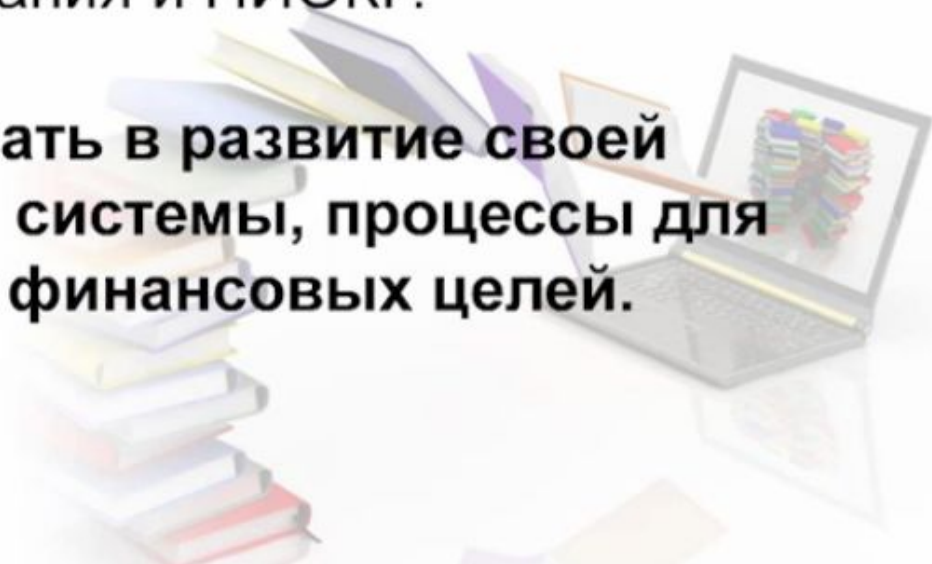
Составляющая обучения и развития обеспечивает компанию соответствующей инфраструктурой для достижения этих целей.

Важность Составляющей обучения и развития



Составляющая обучения и развития подчеркивает важность инвестирования не только в традиционные области, например оборудования и НИОКР.

Компания должна вкладывать в развитие своей инфраструктуры- в людей, системы, процессы для достижения поставленных финансовых целей.



Пересмотр роли работника в деятельности предприятия



Индустриальная эпоха

Работники нацелены на выполнение узкоспециализированных операций

Задания выполняются точно в соответствии со спецификацией

Информационная эпоха

Творческие возможности работников должны быть нацелены на достижение стратегических целей компании

Необходимо постоянное совершенствование деятельности

Ключевые показатели статуса
персонала



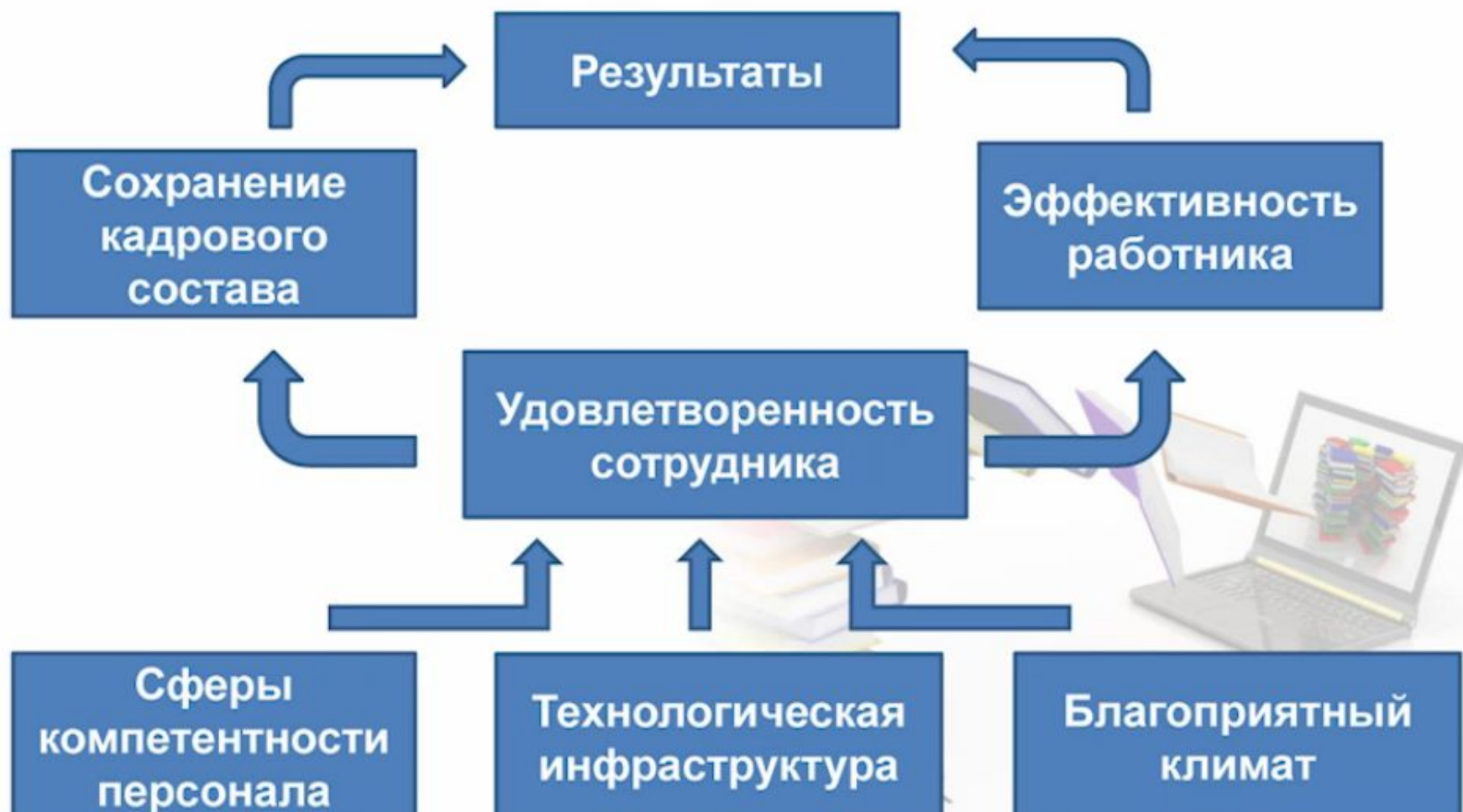
Удовлетворенность работника

Сохранение кадровой базы

Эффективность работника



Удовлетворенность сотрудника



Показатель сохранения кадровой базы



Цель мониторинга показателя- сохранение работников, в профессионализме которых организация заинтересована в высшей степени

Сотрудники, лояльные компании и проработавшие в ней долгое время, являются носителями общих ценностей, знаний организационного процесса, понимания потребностей клиента.

% текучести персонала

% обеспеченности персоналом – по группам компетенций



Эффективность работника- конечный показатель влияния факторов:

- Развитие работника
- Моральное состояние
- Инновации
- Совершенствование внутренних бизнес-процессов
- Степень удовлетворенности клиента



Способы оценки эффективности работника



1 способ: показатель дохода на 1 работающего, т.е. количество продукции, которое он производит.

▶ При повышении эффективности деятельности организации (увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг) доход на каждого работника должен расти

Недостаток: не учитываются затраты



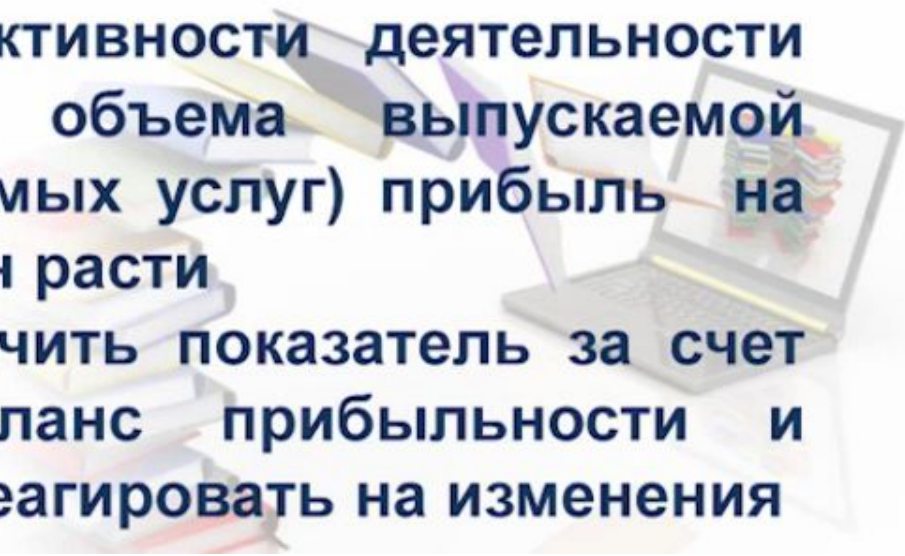
Способы оценки эффективности работника



2 способ: показатель прибыли на 1 работающего, т.е. количество продукции, которое он производит.

При повышении эффективности деятельности организации (увеличения объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг) прибыль на каждого работника должен расти

Опасно! : соблазн увеличить показатель за счет сокращений. Нужен баланс прибыльности и способности персонала реагировать на изменения



Специфические факторы обучения и развития



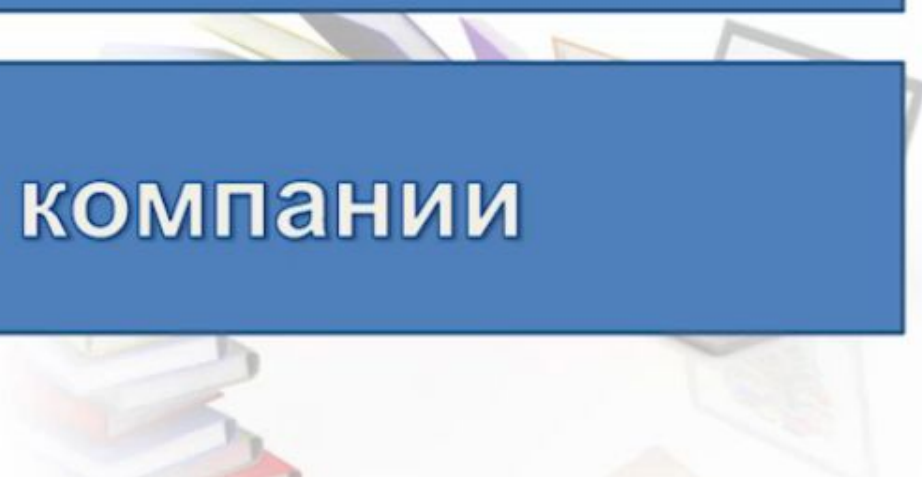
Специфические факторы
обучения и развития



Сферы компетентности персонала

Технологическая инфраструктура

Климат в компании



Переобучение



Требуемый
уровень обучения

% сотрудников,
требующих
переобучения

Коэффициент стратегического
переобучения

**Технологическая
инфраструктура**



Стратегические технологии

Стратегические базы данных

**Соответствующее программное
обеспечение**

Патенты, авторские права

Определение главных направлений переобучения



Главные направления переобучения можно определить с помощью стоимостной цепочки

Процесс	Деятельность	Стратегическое направление для переобучения
Определение рынка	Определение сегментов рынка	Консультант клиентов
	Оценка экономической ситуации	
	Учет потребностей и пожеланий клиента	

Определение главных направлений переобучения



Главные направления переобучения можно определить с помощью стоимостной цепочки

Процесс	Деятельность	Стратегическое направление для переобучения
Создание предложения	Разработка продукта	Обслуживание клиентов
	Ресурсы для нового продукта	
	Развитие нового продукта	

Определение главных направлений переобучения



Главные направления переобучения можно определить с помощью стоимостной цепочки

Процесс	Деятельность	Стратегическое направление для переобучения
Рынок и продажи	Продвижение на рынок	Операции
	Работа с клиентами	



Определение главных направлений переобучения



Каждое направление- уровни компетентности.
Стратегия развития знаний и умений определяет направление развития профессий

Уровень 1	Дипломированный(начальник цеха)
Уровень 2	Старший(квалифицированный) рабочий
Уровень 3	Рабочий
Уровень 4	Младший(стажер)



Возможности информационных систем



Возможности информационных систем



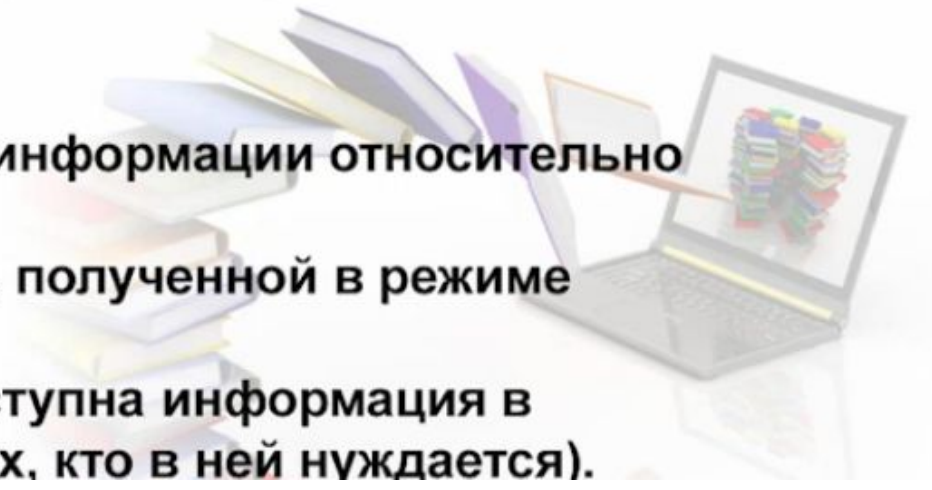
Для достижения стратегических целей необходимо получение оперативной и точной информации для обеспечения обратной связи по поводу произведенной продукции или оказанных услуг

Показатель- коэффициент стратегической информированности

Оценивает долю доступной информации относительно ожидаемой потребности.

Может быть: % информации, полученной в режиме реального времени

% сотрудников, которым доступна информация в интерактивном режиме(из тех, кто в ней нуждается).



**Мотивация, делегирование
полномочий, соответствие
личных целей
корпоративным**

Важность мотивации и внутреннего климата



Наличие квалифицированного персонала, имеющего доступ ко всей необходимой информации- условие необходимое, но недостаточное.

Необходим внутренний климат, создающий условия для мотивации и инициативности работников