

Система сбалансированных показателей как инструмент регулярного менеджмента

Спикер:

Горюнов Глеб Вадимович

Директор Службы поддержки персонала MC-Bauchemie

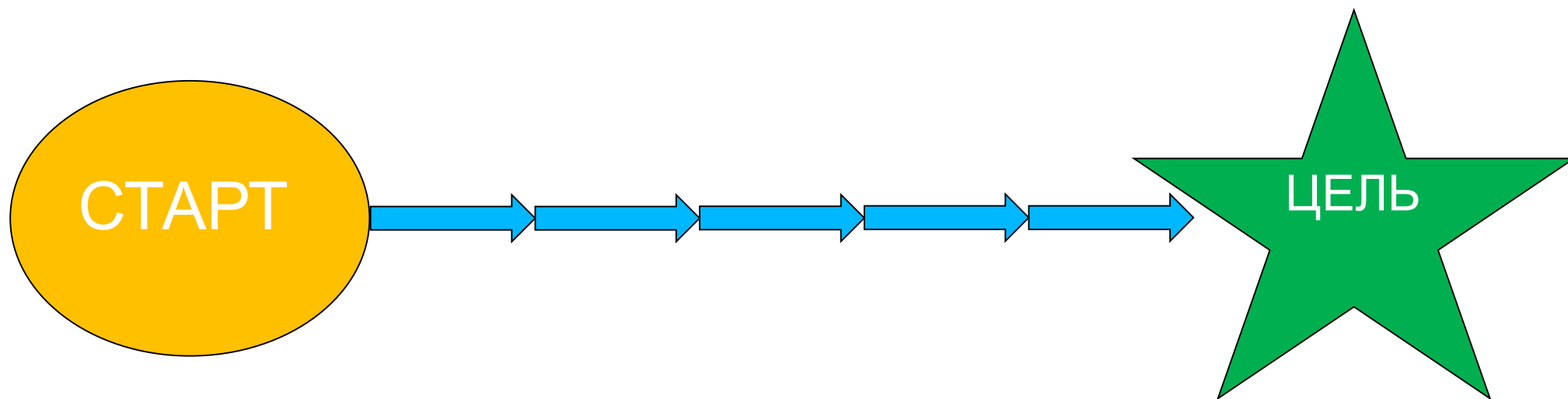
gleb.gorunov@mc-bauchemie.ru

Управлять можно только тем, что можно измерить.

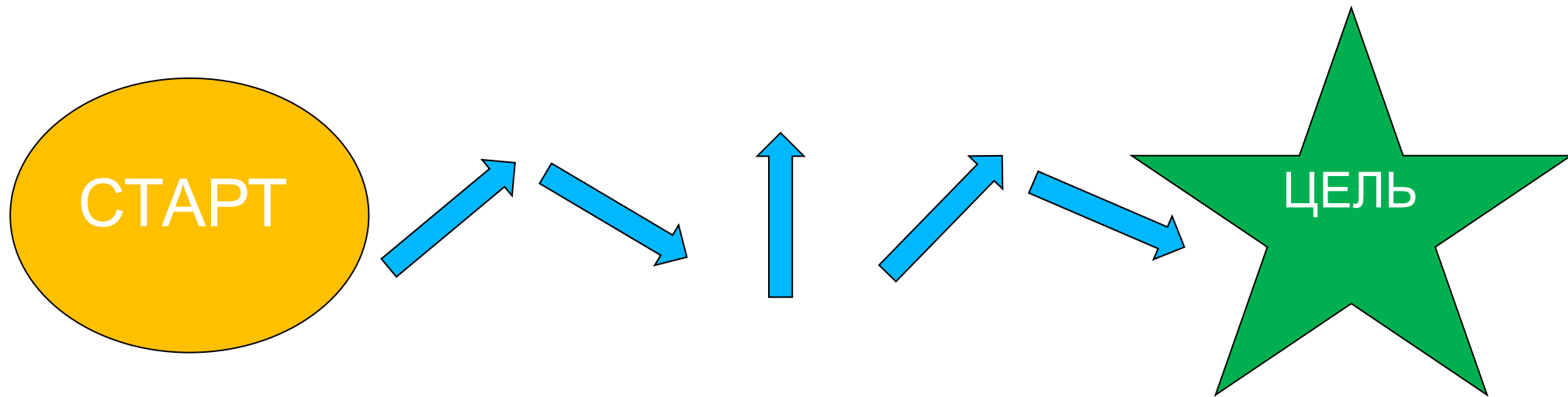
Питер Друкер

Модель достижения цели через управление вкладом: как хотим

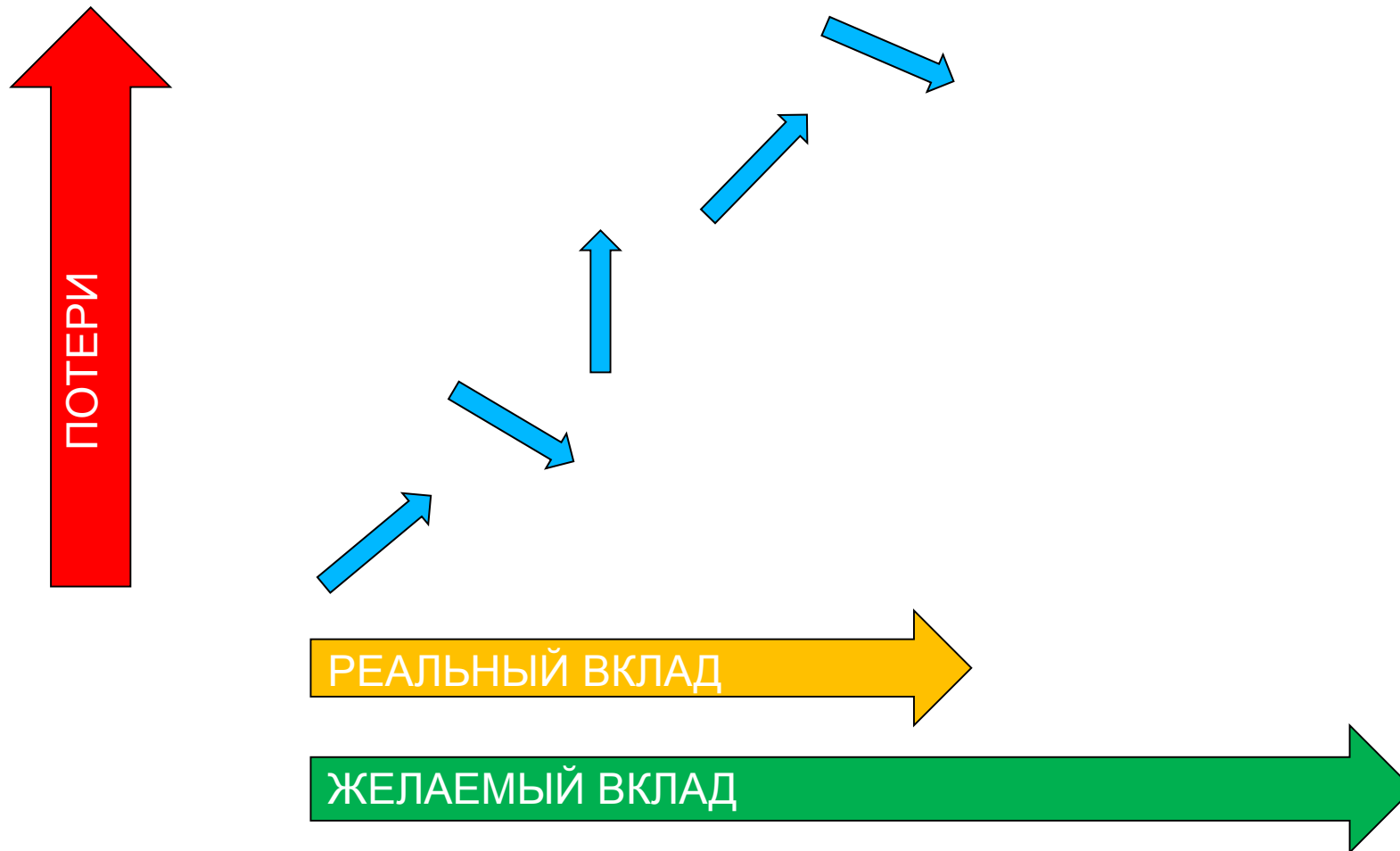
Цель – получение прибыли за счёт оплаты клиентами создаваемой дополнительной ценности удовлетворяющей их потребности



Как происходит в реальной жизни



Модель достижения цели через управление вкладом: проблема



Причины

1. Отсутствие принятия ТОПами ответственности за конечный результат
2. Недостаточная внутренняя клиентоориентированность
3. Дисбаланс целей в область финансов
4. Отсутствие явных связей между целями сотрудников и подразделений и целями Компании

Задача: сонаправить действия и ответственность
с целями Компании

Решение: использование модели BSC

Стратегическая карта целей		Этап
Финансы	Какие финансовые показатели отражают успех Компании?	
Клиенты и рынок	Какими мы должны быть на рынке, чтобы добиться желаемых финансовых целей?	
Процессы	В каких процессах мы должны добиться успеха для этого?	
Персонал	Какие компетенции персонала нам для этого нужны?	

Как мы создавали нашу страт. карту?

Попробовали сами: не смогли договориться. =(

Решение: позвать «Варяга» - внешнего эксперта

- Непредвзятый взгляд на организацию
- Опыт
- Критерии правильного формулирования целей
- Способность задать единый понятийный аппарат

Шаг 1: формализация целей собственников

1. Прибыль

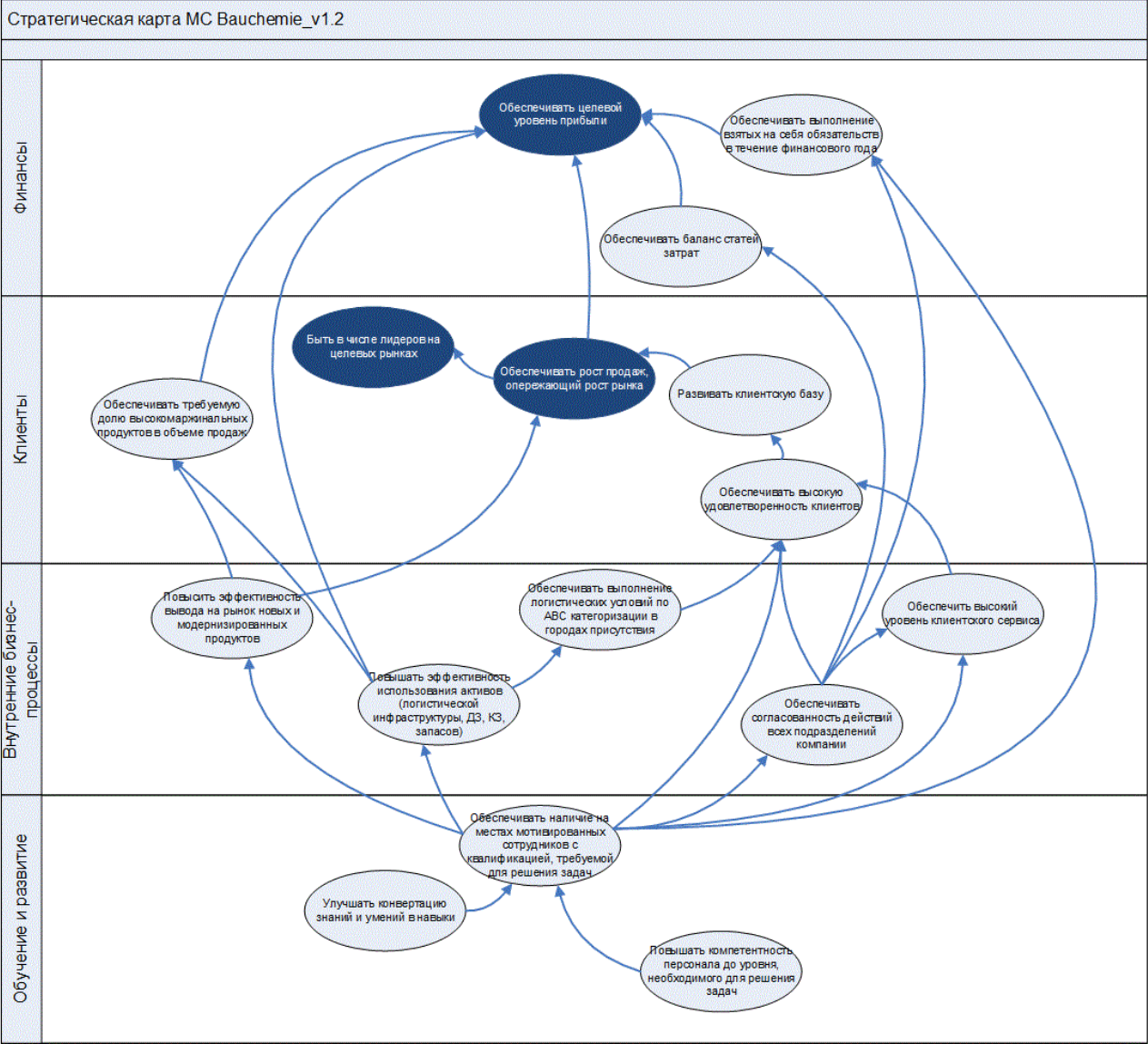
2. ROI

3. Рост продаж опережающий рост рынка

Шаг 2: Вовлечение команды ТОПов

1. Сформулировали новые для Компании цели в области работы с клиентами
2. Смогли выделить главные процессы, которые нам необходимы.
3. Сформулировали главные цели в области развития персонала
4. Сформулировали показатели достижения целей

Наша BSC



Горизонт планирования: 3 года

Прошел год: что имеем

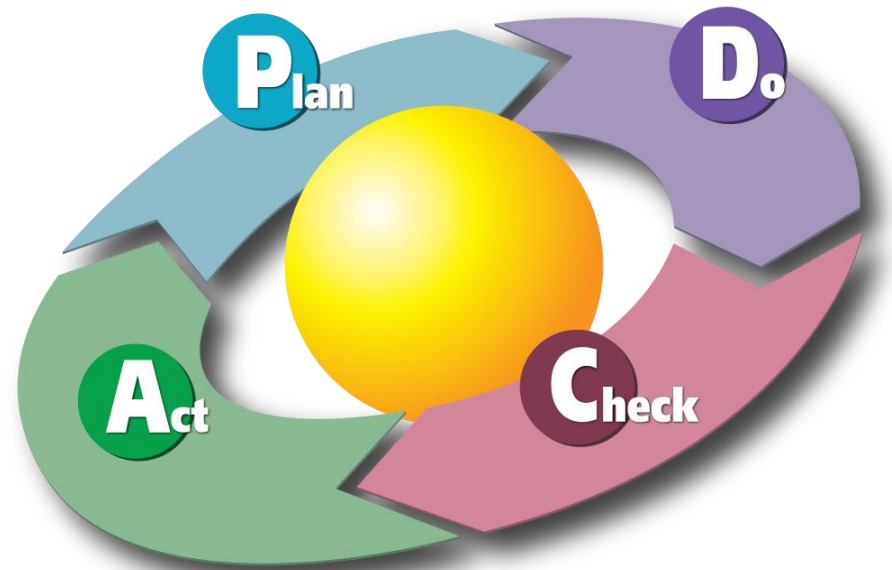
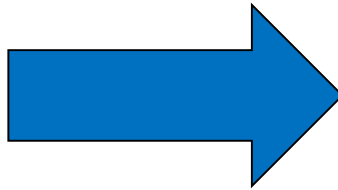
BSC пока не стала главным рабочим инструментом Компании

1. По инерции продолжаем двигаться по накатанным ранее рельсам
2. Цели страт. карты не стали нашими самыми главными целями
3. Не полностью оцифрованы показатели

Как итог имеем разрыв между тем, о чем договорились и тем, что делаем.

Что будем делать

BSC



Что будем делать

1. Цели подразделений 2019 сделаны в привязке к страт. целям
2. Инициированные проекты развития направлены на улучшения, помогающие добиваться страт. целей
3. Оценка результатов и планов на регулярных управляющих встречах проводится на основании панели индикаторов BSC.
4. Будут проведены встречи по актуализации страт. карты.

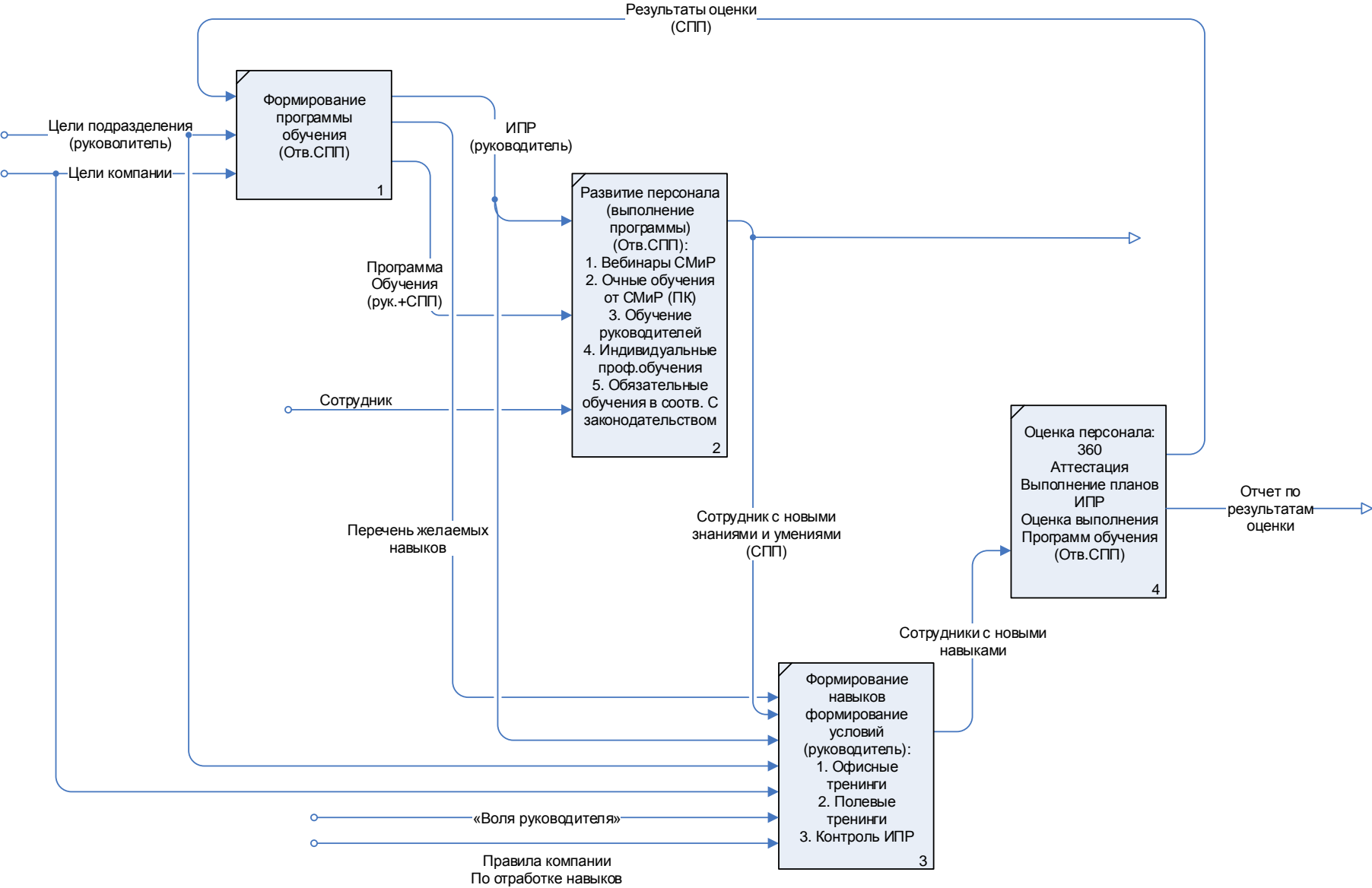
Сотрудники работают так, как ими управляют.

Залог эффективной работы организации – понимание каждым сотрудником своей роли в достижении общей цели.

Инструмент решения – работа в соответствии с описанными бизнес-процессами.

1. Возможность получить декомпозицию до операций
2. Связать цели процессов со страт. целями
3. Разобраться самим, как правильно должны работать процессы и устранить разрывы
4. Инструмент коммуникации смежных служб
5. База для анализа эффективности и результативности

Пример. Диаграмма процесса развития персонала



Идеальная картина мира, к которой стремимся

1. Стратегия – наши главные приоритеты, разделяемые командой
2. Бизнес-процессы описаны и направлены на достижение страт. целей
3. Текущая работа строится в соответствии с описанным процессам
 1. Процессы оцениваются по эффективности и результативности
 2. Направлены на удовлетворение потребности как внешних, так и внутренних клиентов
4. Каждый сотрудник понимает свою роль

Залог успеха внедрения BSC, как инструмента регулярного менеджмента

1. Востребованность в системном инструменте для управления бизнесом
2. Воля первого лица
3. Команда единомышленников
4. Готовность меняться
5. Готовность отказаться от второстепенного ради успеха в главном