

HR menedzsment hozzájárulása az üzleti eredményhez.

Stratégiafókuszált szervezet kialakítása a HR szemszögéből.

Veréb Elemér ügyvezető

PROVICE Üzleti és Informatikai Szolgáltató és Tanácsadó Kft.

1027 Budapest, Kapás u. 11-15.

Tel: + 36 1 488 7984

Fax: + 36 1 488 7985

E-mail: provice@provice.hu

Web: www.provice.hu

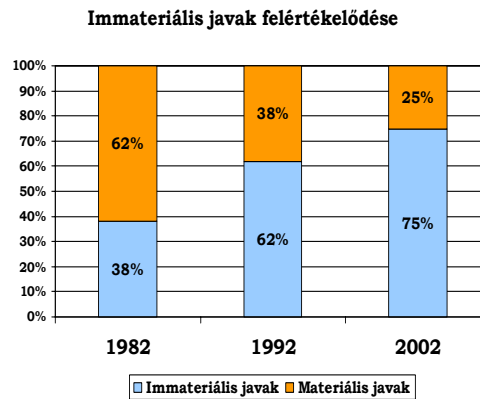


Gondolatfelvetések

- Mennyit ér egy vállalat emberi erőforrás és szervezeti tőkéje?
- A fejlesztésükre szánt ráfordítások hogyan és mennyire járulnak hozzá a pénzügyi eredményekhez?
- Mennyire értékes egy vállalati kultúra?
- Mennyire térül meg a tudásmenedzsment rendszerbe fektetett összeg?
- Összes munkavállaló szakismeretét fejlesszük, vagy csak néhány kulcspozícióban levőét?
- Mi alapján lehet megítélni, mérni a HR terület teljesítményét?

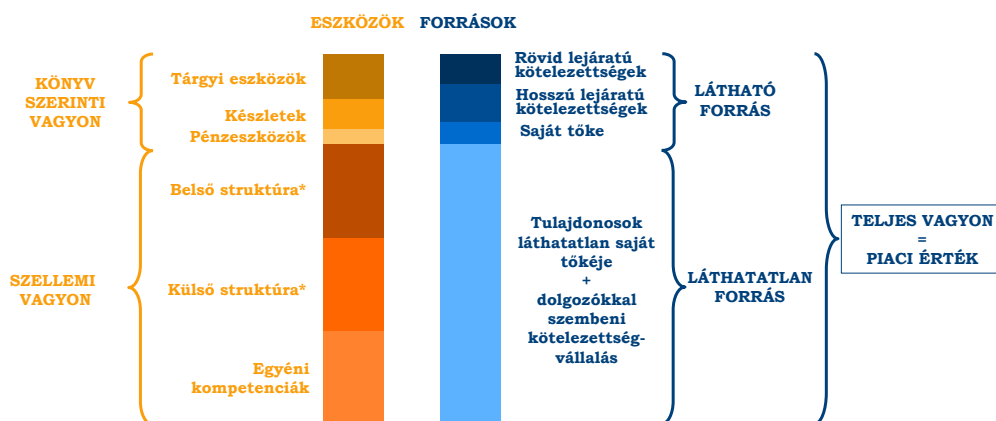
Immateriális javak felértékelődése

- **Materiális javak**
 - Anyagok
 - Eszközök
 - Ingatlanok
 - Gépek
 - Pénz, stb.
- **Vállalati érték drasztikus átrendeződése 20 év alatt**
 - Vállalati érték elsődleges meghatározói az immateriális javak



Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

De miben és hol rejtőzik ez a 75%?



*Belső struktúra: szabadalmak, elvek, modellek, információs és adminisztratív rendszerek, kultúra, struktúra

*Külső struktúra: ügyfél és partneri kapcsolatok, védjegyek, márkanevek, arculat, hírnév

Forrás: www.sveiby.com

Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

Immateriális javak jellemzői

- Nem hoznak létre értéket önmagukban (általában)
- Kombinálni kell más eszközökkel
 - Egy informatikai beruházást ki kell egészíteni a szervezeti működés ügyvitelszervezésével, az emberi erőforrások képzésével, valamint ösztönzésével
- Közvetett módon hatnak a pénzügyi teljesítményre
 - Komplex ok-okozati láncon keresztül, például:
 1. Minőségirányítási (TQM) elvek, módszerek bevezetése
 2. Munkatársak képzése
 3. Munkafolyamat minőségének javulása
 4. Több, elégedett és hűséges ügyfél
 5. Nagyobb pénzügyi eredmény

Konklúzió

- Immateriális javak értéke csak a stratégia kontextusában értelmezhető
 - Képzettség és motiváltság szintje csak egy speciális célkitűzéshez képest állapítható meg
- Immateriális javak értékének mérése annak megállapítása, hogy ezen eszközök milyen szorosan illeszkednek a stratégiához

Jó stratégia → Illeszkedő immateriális eszközök → Magas immateriális érték, vállalati vagyon

- Stratégiai készenlét => vállalat emberi, információs és szervezeti tőke összehangoltsága a stratégiával

Javasolt filozófia: Balanced Scorecard

Eredete

„The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”

Ezzel a címmel jelent meg 1992-ben a Harvard Business Review-ban Robert S. **Kaplan** és David P. **Norton** cikke.

Definíció

Szervezeti stratégiából származtatott és gondosan kiválogatott mérhető mérőszámok készlete

Mi a Balanced Scorecard (továbbiakban BSC)

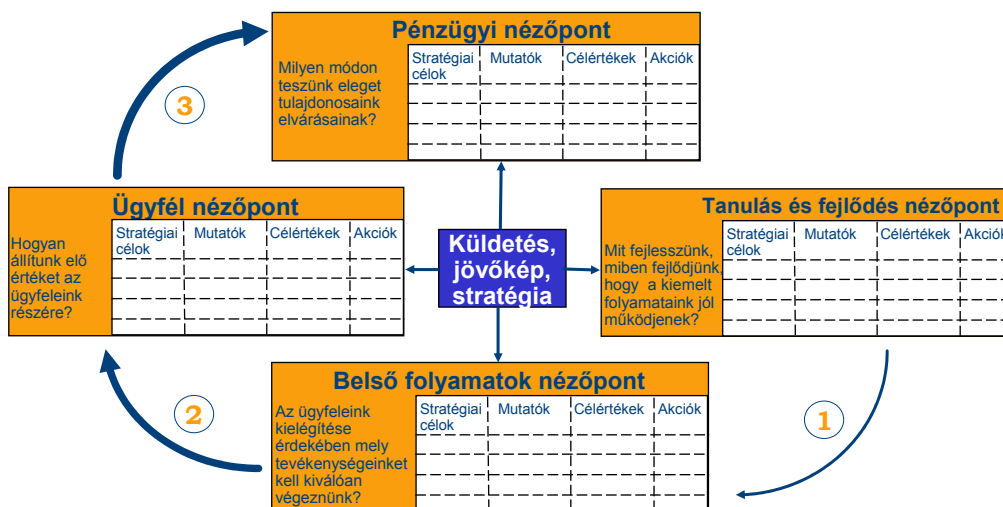
- Stratégiai irányítási rendszer
- Teljesítménymérési rendszer
- Kommunikációs eszköz — Az intézményi küldetés és a stratégia lefordításának és kommunikációjának új nyelve

Jelen

Fortune 500 cégek több, mint 60% alkalmazza a BSC-t

BSC-t bevezették a 20. század tíz legnagyobb hatású vezetéstudományi elméletei közé

BSC: Küldetés, jövőkép és stratégia négy nézőpontból



Forrás: Kaplan, 1998.

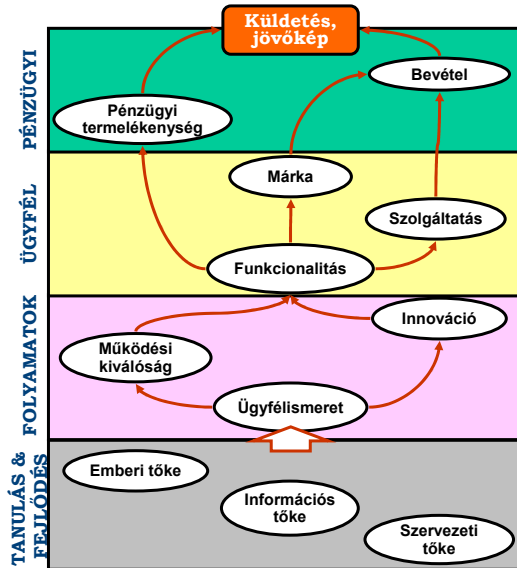
Stratégiai térkép

Szervezeti értéktermelés modellje

- Immateriális javak fejlesztésével
- hatékonyabb működés, amely
- kielégíti az ügyfelek igényeit, ezáltal
- nagyobb pénzügyi eredmény előállítását,
- a küldetésben foglaltak megvalósítása

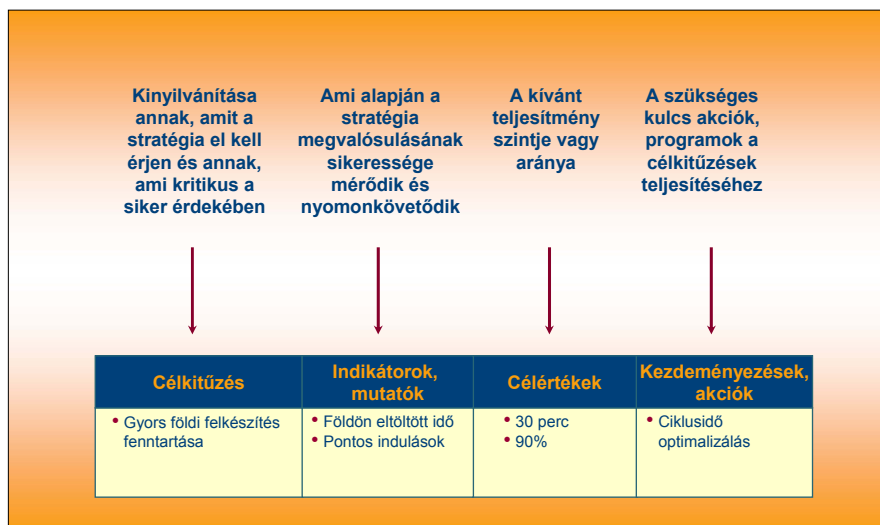
Kétdimenziós vizualizációs eszköz intézményi stratégiák tervezéséhez és stratégiai célkitűzések meghatározásához.

Küldetésben foglaltak megvalósításához szükséges célkitűzések ok-okozati rajza.



Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

BSC építőelemei

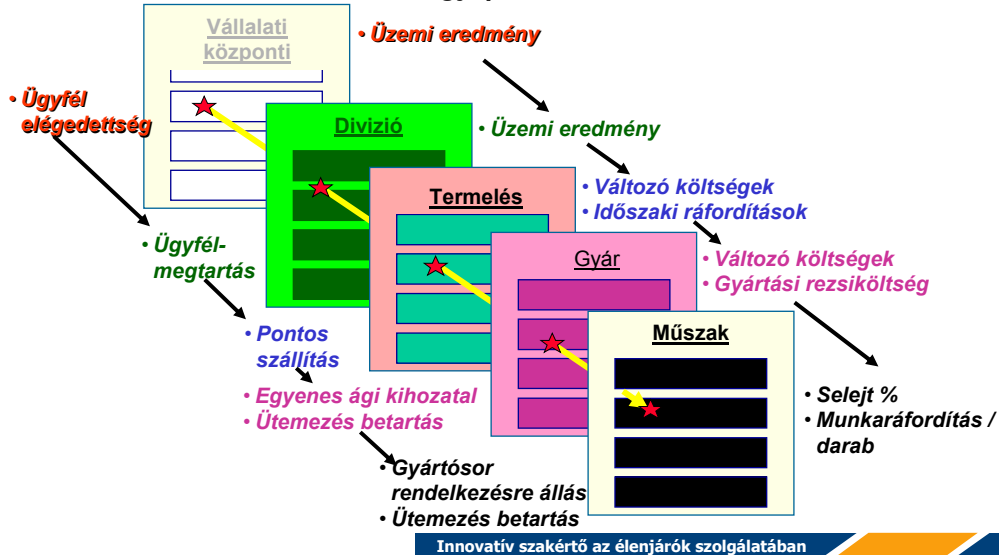


Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

Célkitűzések illesztése a szervezeti szintekhez

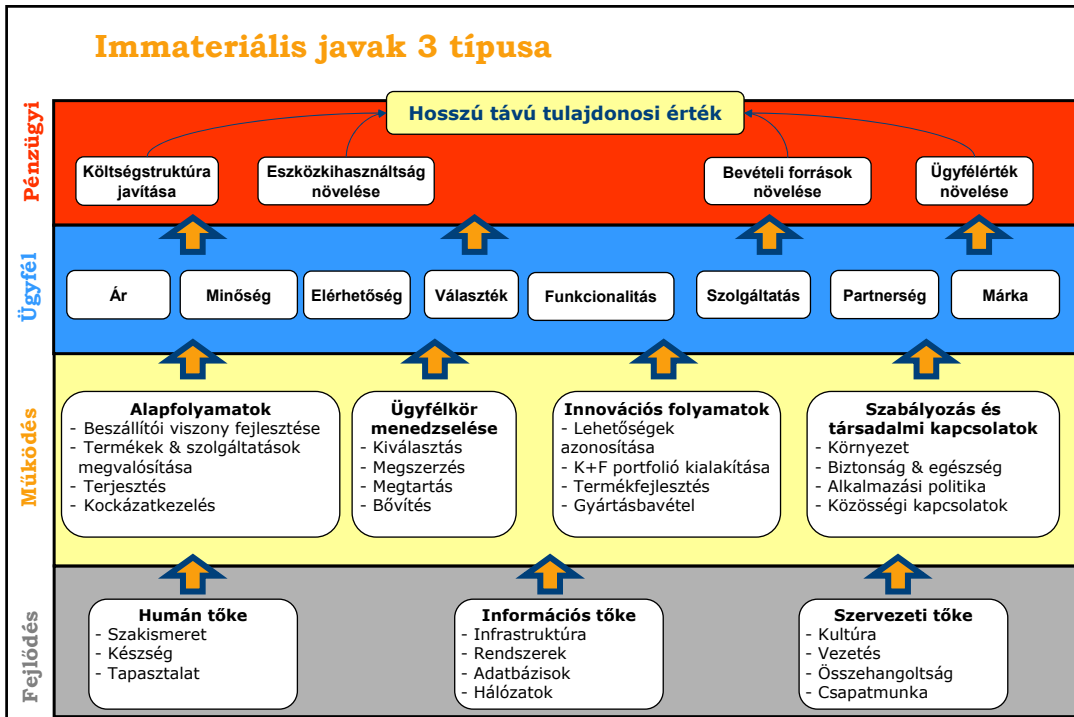
Ügyfél példa

Pénzügyi példa



Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

Immateriális javak 3 típusa





Humán tőke készenléte

Működési folyamatok

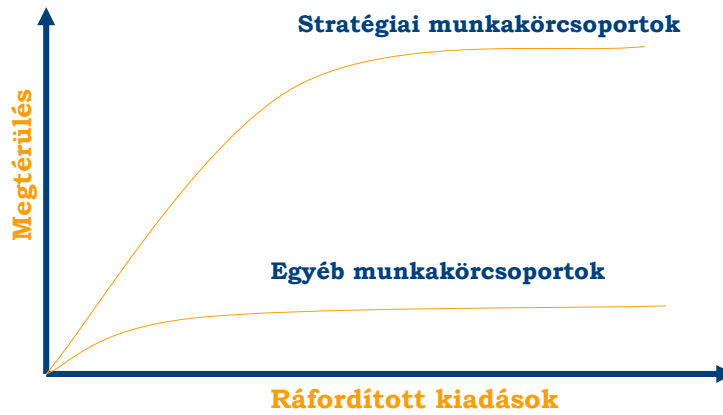
Ellátási lánc-tervezés javítása	Beszerzési források javítása	Értéknövelt kapcsolatok építése	Rendelés-teljesítés javítása	Partnerség a termék-fejlesztésben	Alkalmazott kutatások végzése
---------------------------------	------------------------------	---------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------

Stratégiai munkakör-családok		Ellátási lánc-szakértő	Anyag-beszerző	Megoldás-tervező	Ügyfél-szolgálati képviselő	Közös vállalati program-menedzser	Senior kutató	
Kompetenciaprofil	Tudás	Minősített SCM szakértő	Szakmai végzettség Ismeri a vállalatot	Ismeri a fogyasztót Ismeri a terméket	Ismeri a fogyasztót	Ismeri az iparágat	Szakértő a tárgyban Ismeri a fogyasztót	
	Készségek	Tanácsadói készségek Projekt-menedzsment Változás-menedzsment	Tárgyalási készségek	Tanácsadói készségek Kapcsolat-kezelés	Elmélyült CRM rendszer tapasztalat	Szerződés-kötési képességek Tárgyalási készségek Kapcsolat-kezelés	Üzleti érzék Projekt-menedzsment	
	Értékek	Eredmény-orientált	Eredmény-orientált	Vevői kapcsolat	Eredmény-orientált	Eredmény-orientált	Csapatjátékos	
Szükséges létszám (210 fő, 5%)		30	20	100	20	10	30	
Stratégiai munkakör készenléte		100%	90%	40%	50%	20%	70%	62%
Értékelés		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	?	<input checked="" type="checkbox"/>

Stratégiai munkakör-csoportok átlagos száma: 3-8
Ezekben dolgozók számaránya a teljes vállalathoz viszonyítva: 4-10%

Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

Emberi tőke fejlesztésének megtérülése



Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában

Szervezeti tőke készenléte

Jellemző	Stratégiai célkitűzés	Stratégiai indikátor	Tervezett	Tényleges
Kultúra	Mozdítsa elő a stratégia végrehajtásához szükséges küldetés, jövőkép és értékek megismerését, és az ezekkel való azonosulását	Küldetéstudatosság (azok százalékos aránya, akik értik a szervezet küldetését)	80%	68% <input checked="" type="checkbox"/>
		Értékközpontság (pl. értékekkel való munkatársi azonosulás mértéke)	80%	52% <input checked="" type="checkbox"/>
Vezetés	Olyan vezetők kinevelése vagy megszerzése, akik képesek az embereket a szervezet stratégiájának irányába elmozdítani	Vezetői képességek szintje (a kompetenciamintában kulcsfontosságú tulajdonságok %-os eltérése a tervezettől)	90%	92% <input checked="" type="checkbox"/>
Összehangoltság	Célok és ösztönzők összehangolása a stratégiával a szervezet minden szintjén	Stratégiai tudatosság (a személyi állomány %-ban kifejezett része, akik meg tudják nevezni a szervezet stratégiai prioritásait)	80%	75% <input checked="" type="checkbox"/>
		Stratégiai összehangoltság (azon dolgozók aránya, akiknek céljai és ösztönzői kapcsolódnak a BSC eredményeihez)	100%	60% <input checked="" type="checkbox"/>
Csapatmunka	A stratégiai potenciált jelentő ismeretek és a személyi állományhoz rendelt eszközök megosztása a csoportban	A legjobb gyakorlat elterjesztése (tudásmenedzsment rendszer egy munkavállalóra eső használatának száma)	5,0	6,1 <input checked="" type="checkbox"/>

Innovatív szakértő az élenjárók szolgálatában



Mi a Balanced Scorecard?

Vállalati értékteremtés modellje

- Immateriális javak fejlesztésével hatékonyabb működésen keresztül magasabb ügyfélértéken át nagyobb pénzügyi eredmény

Vállalat irányítási filozófia

amelyen alapulva vállalat irányítási rendszerek alakíthatók ki

- Stratégiai irányítási rendszer
- Teljesítménymenedzsment rendszer
- Kommunikáció menedzsment rendszer — A vállalati/szervezeti küldetés, jövőkép és a stratégia lefordításának és kommunikációjának új nyelve

Összekötő híd

- a stratégiai elképzelések,
- a projektek / kezdeményezések irányítása,
- a működési folyamatok fejlesztése, valamint
- a munkatársak mindennapi tevékenységei között

Köszönöm a figyelmüket!

Veréb Elemér ügyvezető

PROVICE Üzleti és Informatikai Szolgáltató és Tanácsadó Kft.

1027 Budapest, Kapás u. 11-17. Buda Business Center

Tel: 488 7984

Fax: 488 7985

E-mail: elemer.vereb@provice.hu

Web: <http://www.provice.hu>