

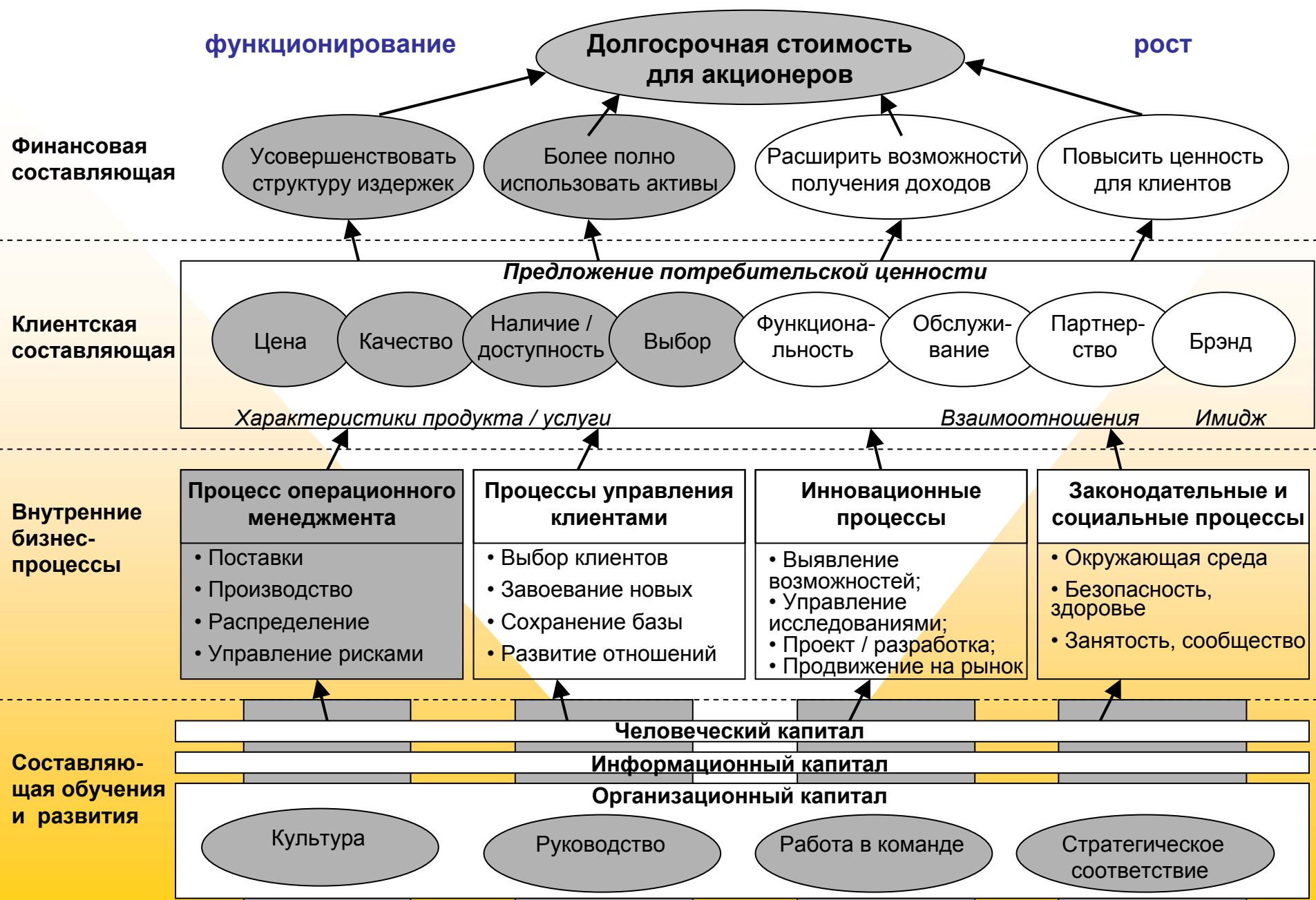


Приложение: Balanced Scorecard

Примеры целей и показателей для «Сбалансированных систем показателей»

Демонстрационный материал

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СВЯЗИ



ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

Цели	Примеры показателей «Сбалансированной системы показателей»
Низкие издержки владения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Учет затрат на приобретение материалов и услуг (оформление заказа, входной контроль, хранение, возврат и возмещение брака). ▪ Издержки закупок как процент общей закупочной цены; ▪ Процент закупок, сделанных электронным способом; ▪ Рейтинги поставщиков: качество, доставка, издержки.
Своевременная доставка материалов поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Время реализации заказа; ▪ Процент своевременно доставленных заказов; ▪ Процент просроченных заказов; ▪ Процент заказов, доставленных поставщиком непосредственно на производство.
Высокое качество поставляемых материалов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Брак, выявленный при входном контроле; ▪ Процент поставщиков, получивших право доставлять товар без входного контроля; ▪ Процент безупречных заказов.
Использование идей поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Число инновационных предложений от поставщиков.
Партнерство с поставщиками	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Число поставщиков, предоставляющих услуги непосредственно клиентам.
Аутсорсинг неосновных продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Число внешних подрядчиков; ▪ Эталонный результат деятельности подрядчиков.

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Цели	Примеры показателей «Сбалансированной системы показателей»
Снижение издержек производства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Издержки ключевых операционных процессов по видам деятельности; ▪ Себестоимость единицы выпускаемой продукции (для организаций, выпускающих однородную продукцию); ▪ Затраты на маркетинг, продажу и распределение, а также административные издержки как процент от общей суммы издержек.
Постоянное совершенствование процессов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Число процессов, которые были значительно улучшены. ▪ Число неэффективных или не приносящих добавленной стоимости процессов, исключенных из производства; ▪ Доля брака; процент отходов и брака; ▪ Процент производимой продукции; ▪ Затраты на проверки и инспекционный контроль; ▪ Общие затраты на обеспечение качества (профилактические меры, оценка, внутренние и внешние причины плохого качества).
Повышение гибкости производственных процессов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Временной цикл от начала производства продукта до его окончания; ▪ Период технологического процесса; ▪ Эффективность процесса (отношение технологического времени к продолжительности цикла).
Совершенствование использования основных средств	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Процент использования производственных мощностей; ▪ Надежность оборудования, число случаев и выхода из строя оборудования; ▪ Гибкость производственного процесса (ассортимент, который позволяет производить / доставлять данный процесс).
Эффективность использования оборотного капитала	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ежедневный запас товарно-материальных ценностей, оборот запасов; ▪ Ежедневный объем продаж; процент нехватки материалов; ▪ Денежный цикл (расчетный период по дебиторской задолженности, плюс период хранения запасов, минус расчетный период по кредиторской задолженности).

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

Цели	Примеры показателей «Сбалансированной системы показателей»
Снижение издержек обслуживания	<ul style="list-style-type: none">• Издержки хранения и доставки клиентам по видам деятельности;• Процент клиентов, обслуживание которых проводится по низкочастотным каналам, например, за счет перехода от сделок по телефону к электронным.
Своевременная доставка клиентам	<ul style="list-style-type: none">• Сроки реализации заказа (от размещения до доставки клиенту);• Период времени от момента производства продукта / услуги до его готовности к использованию клиентом;• Процент своевременных поставок.
Улучшение качества	<ul style="list-style-type: none">• Процент доставленных продуктов без брака;• Число и частота жалоб клиентов

ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Цели	Примеры показателей «Сбалансированной системы показателей»
Управление финансовыми рисками / сохранение высокой кредитоспособности	<ul style="list-style-type: none">• Процент безнадежной дебиторской задолженности;• Процент безнадежных долгов;• Риски или потери, связанные с процентными ставками, валютным курсом или колебаниями цен на сырьевые товары;• Устаревшие или бракованные запасы;• Коэффициент «долг / собственный капитал»;• Коэффициент покрытия процента;• Зарплата сотрудников, хранящаяся наличными, в месячном выражении.
Управление операционными рисками	<ul style="list-style-type: none">• Невыполненные заказы;• Коэффициент процента мощности: заказы «в работе» и невыполненные заказы.
Управление технологическими рисками	<ul style="list-style-type: none">• Технологический рейтинг продуктов и процессов по сравнению с конкурентами.

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗЬ С ОПЕРАЦИОННЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

Цели и показатели финансовой составляющей, **достигаемые за счет отлаженного операционного менеджмента.**

Цели	Примеры показателей «Сбалансированной системы показателей»
Добиться минимально возможных для отрасли издержек	<ul style="list-style-type: none">• Удельные издержки в сравнении с конкурентами;• Годовое сокращение удельных издержек (%);• Отклонение от нормативных затрат в бюджете (%);• Общие, торговые и административные издержки на единицу продукции или на конкретное предприятие.
Максимальное использовать существующие активы	<ul style="list-style-type: none">• Коэффициент «объем продаж / активы»;• Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов;• Поток свободных денежных средств;• Эффективность инвестиций (отношение чистой приведенной стоимости проекта к общему объему инвестиций);• Количество новых, но неутвержденных проектов по отношению к имеющимся мощностям.
Расширить бизнес с существующими клиентами	<ul style="list-style-type: none">• Рост доли в бизнесе клиента (%).
Увеличить доходы от новых клиентов	<ul style="list-style-type: none">• Доходы от привлечения новых клиентов.

КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗЬ С ОПЕРАЦИОННЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

Цели и показатели предложения потребительской ценности, **достигаемые за счет отлаженного операционного менеджмента.**

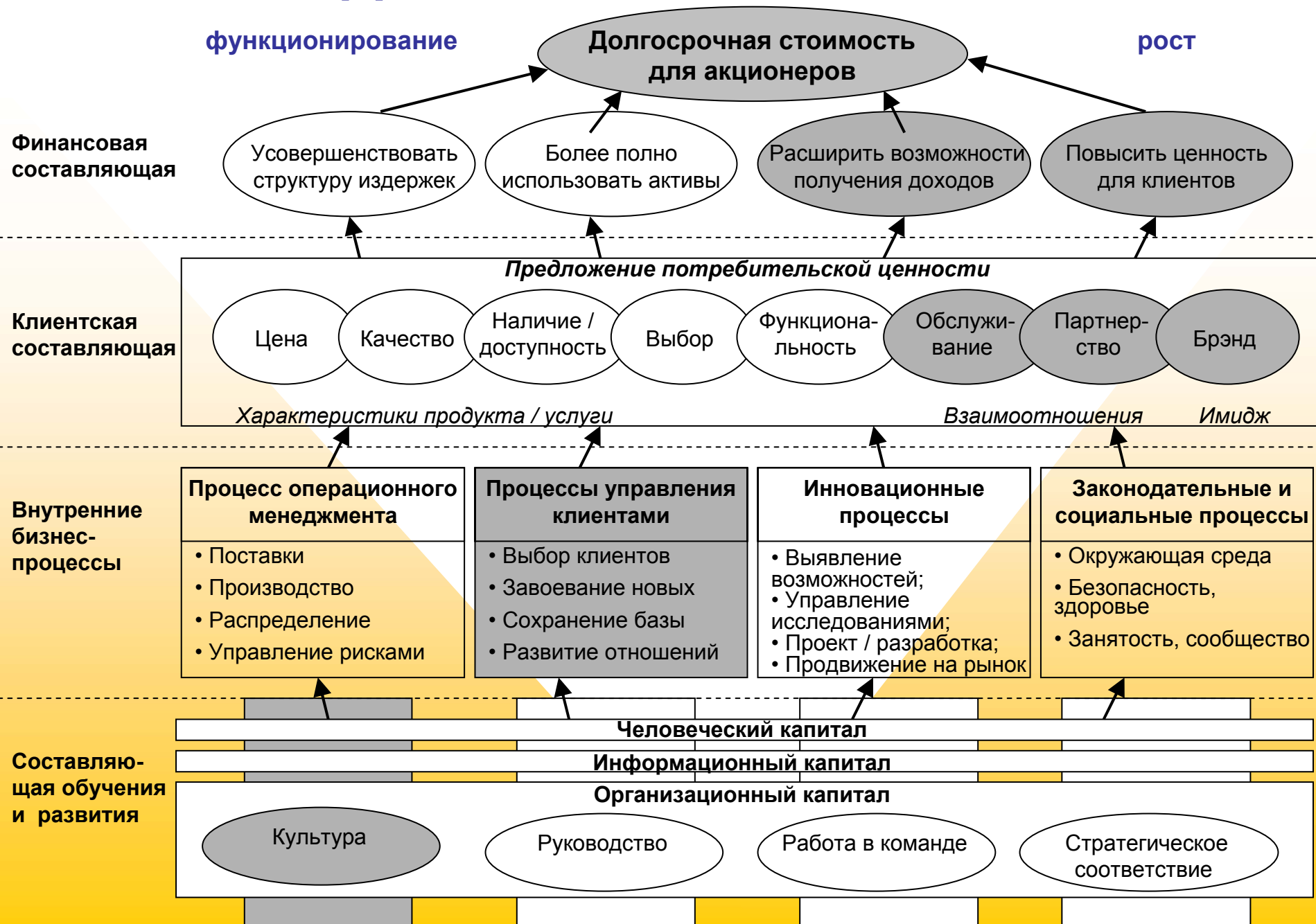
Цели	Примеры показателей «Сбалансированной системы показателей»
Снизить затраты / увеличить прибыль клиентов	<ul style="list-style-type: none">• Конкурентная цена;• Стоимость владения для клиента;• Прибыльность клиента, полученная от собственных продуктов и услуг компании.
Поставлять продукты и услуги без брака	<ul style="list-style-type: none">• Доля или коэффициент брака, возвращенного клиентами;• Количество и процент жалоб клиентов;• Количество гарантийных случаев и случаев ремонта.
Своевременно поставлять продукты	<ul style="list-style-type: none">• Процент своевременных доставок;• Клиентские сроки реализации заказа (от момента размещения до доставки);• Процент совершенных заказов (отсутствие брака, своевременность доставки продуктов и услуг по месту назначения).
Предложить хороший выбор	<ul style="list-style-type: none">• Индекс предложений продуктов и услуг (в процентах), отвечающих потребностям клиентов;• Процент дефицита.

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ: СВЯЗЬ С ОПЕРАЦИОННЫМ МЕНЕДЖМЕНТОМ

Цели и показатели составляющей обучения и развития, которые способствуют повышению эффективности операционного менеджмента.

	Цели	Примеры показателей
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none">Развивать навыки управления качеством и совершенствования процессов.	<ul style="list-style-type: none">Процент сотрудников, обученных методике управления качеством;Количество или процент сотрудников, получивших высокую квалификацию по системе «шесть сигм»;Процент сотрудников, обученных управлению на основе видов хозяйственной деятельности, системе «точно в срок» или теории ограничений.
Информационный капитал	<ul style="list-style-type: none">Создавать технологии, способствующие совершенствованию процессов и удовлетворению клиентов.	<ul style="list-style-type: none">Процент сотрудников, имеющих обратную связь о результатах своей деятельности;Процент сотрудников, которые могут отследить статус заказа по электронной системе.
Организационный капитал	<ul style="list-style-type: none">Создать культуру непрерывного совершенствования	<ul style="list-style-type: none">Количество выдвинутых новых идей по улучшению процессов;Процент принятых к исполнению предложений по совершенствованию;Число идей, направленных на улучшение процессов по всем организационным единицам компании;Результаты, полученные как следствие предложений сотрудников (сокращение издержек и временных затрат, уменьшение брака, повышение производительности). Показатели уровня формирования целевой корпоративной культуры;Процент сотрудников организации, привлекаемых к процессам постановки целей или разработке общего видения.

МЕНЕДЖМЕНТ КЛИЕНТОВ: СВЯЗИ



МЕНЕДЖМЕНТ КЛИЕНТОВ: ВЫБОР КЛИЕНТОВ / ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Знать и понимать сегменты потребительского рынка	<ul style="list-style-type: none">▪ Вклад сегмента в прибыль компании.▪ Доля участия на рынке целевых сегментов.
Выявить неприбыльных клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Процент неприбыльных клиентов.
Определить в качестве целевой группы особо ценных клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Число стратегических клиентов.
Управлять брендом	<ul style="list-style-type: none">▪ Знание / предпочтение бренда.

МЕНЕДЖМЕНТ КЛИЕНТОВ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Доведение до сведения клиентов предложений потребительской ценности	<ul style="list-style-type: none">• Знание бренда (опрос).
Приспособление массового маркетинга к требованиям клиентов	<ul style="list-style-type: none">• Ответная реакция клиентов на проведенные кампании;• Число потребителей, использующих рекламные акции для выбора продукта.
Привлечение новых клиентов	<ul style="list-style-type: none">• Процент лидеров потребительского рынка, ставших клиентами компании;• Затраты на привлечение одного клиента;• Продолжительность ценности привлеченных клиентов (по приблизительным оценкам).
Развитие взаимоотношений с дилерами / дистрибьюторами	<ul style="list-style-type: none">• Обратная связь с дилерами по опросам.

МЕНЕДЖМЕНТ КЛИЕНТОВ: СОХРАНЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Предоставить клиентам обслуживание VIP уровня	<ul style="list-style-type: none">▪ Число VIP клиентов;▪ Рейтинг качества по опросам VIP клиентов;▪ Время, затраченное на решение проблем или урегулирование жалоб;▪ Процент запросов клиентов, не удовлетворенных с первого раза.
Формировать партнерства, создающие добавленную стоимость	<ul style="list-style-type: none">▪ Доходы от контрактов на условиях единственного источника снабжения (в денежном выражении или %).
Обеспечивать совершенное обслуживание	<ul style="list-style-type: none">▪ Уровень обслуживания (по каналам).
Формировать базу лояльных клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Доля участия клиента в бизнесе компании;▪ Количество ссылок на новых клиентов;▪ Число новых покупателей, привлеченных по рекомендациям имеющихся клиентов;▪ Количество свидетельств от клиентов-сторонников;▪ Количество предложений по улучшению продуктов и услуг, поступивших от лояльных клиентов.

МЕНЕДЖМЕНТ КЛИЕНТОВ: РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Увеличить долю клиентов перекрестных продаж	<ul style="list-style-type: none">▪ Число продуктов на одного клиента.▪ Доходы от перекрестных продаж, доходы за рамками первоначального продукта.
Продажа решений для клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Число совместно разработанных сервисных соглашений (соглашений на оказание услуг);▪ Доход / прибыль от послепродажного обслуживания;▪ Число услуг с добавленной стоимостью, доступных для клиентов.
Партнерство с клиентами	<ul style="list-style-type: none">▪ Число контрактов типа «единственный источник снабжения»;▪ Число соглашений о совместном получении прибыли;▪ Денежные средства, полученные по этим соглашениям;▪ Время, проведенное с клиентом (часов).

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗЬ С МЕНЕДЖМЕНТОМ КЛИЕНТОВ

Цели и показатели финансовой составляющей, **достижимые за счет управления отношениями с клиентами.**

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Создать новые источники доходов	<ul style="list-style-type: none">• Доход от новых клиентов;• Доход от новых товаров и услуг.
Увеличить доход от одного клиента	<ul style="list-style-type: none">• Доля участия в бизнесе клиента.
Повысить прибыльность клиента	<ul style="list-style-type: none">• Прибыльность клиента;• Процент неприбыльных клиентов.
Усовершенствовать эффективность продаж	<ul style="list-style-type: none">• Затраты на продажи / общий доход;• Себестоимость продажи по различным каналам;• Процент электронных сделок с клиентами.

КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗЬ С МЕНЕДЖМЕНТОМ КЛИЕНТОВ

Цели и показатели предложения потребительской ценности, **достигаемые за счет управления отношениями с клиентами.**

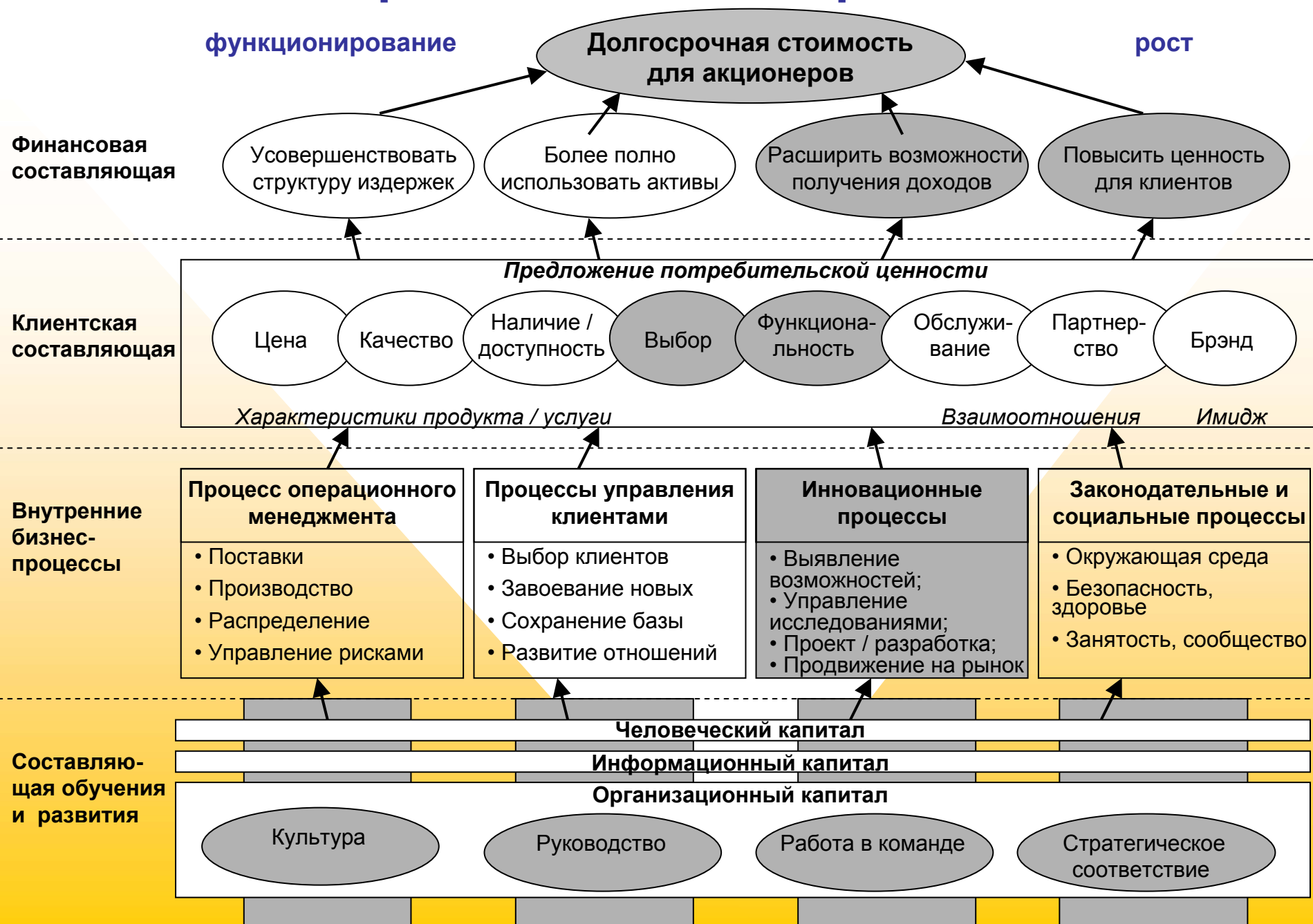
Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Повысить степень удовлетворенности клиентов, предоставив им привлекательное предложение потребительской ценности	<ul style="list-style-type: none">▪ Процент удовлетворенных клиентов.
Укрепить лояльность клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Сохранение клиентской базы;▪ Глубина взаимоотношений.
Превратить клиентов в своих сторонников	<ul style="list-style-type: none">▪ Процент роста бизнеса за счет рекомендаций клиентов.

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ: СВЯЗЬ С МЕНЕДЖМЕНТОМ КЛИЕНТОВ

Цели и показатели составляющей обучения и развития, которые **способствуют развитию отношений с клиентами.**

	Цели	Примеры показателей
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none">• Развивать стратегические компетенции;• Привлекать и сохранять особо талантливых сотрудников.	<ul style="list-style-type: none">• Подготовленность персонала• Текучесть ключевых сотрудников
Информационный капитал	<ul style="list-style-type: none">• Разработать портфель информационных систем и баз данных для клиентского менеджмента;• Расширить обмен знаниями.	<ul style="list-style-type: none">• Готовность клиентского портфеля приложений;• Широкое использование систем управленческого учета, автоматизированных систем управления.
Организационный капитал	<ul style="list-style-type: none">• Создать культуру, центром которой является клиент;• Увеличить соответствие между организационными целями и индивидуальными интересами.	<ul style="list-style-type: none">• Показатели уровня формирования целевой корпоративной культуры;• Процент сотрудников организации, привлекаемых к процессам постановки целей или разработке общего видения.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: СВЯЗИ



ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: ВЫЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Предвидеть будущие потребности клиентов	<ul style="list-style-type: none">• Время, проведенное с ключевыми клиентами для выяснения их будущих возможностей и потребностей.• Число или процент новых проектов, основанных на идеях и информации, полученных от клиентов.
Обнаруживать и развивать новые более эффективные или безопасные продукты и услуги	<ul style="list-style-type: none">• Количество новых проектов или концепций, представленных для разработки.• Количество новых услуг, имеющих добавочную стоимость.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: УПРАВЛЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯМИ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Активно управлять портфелем продуктов / предложений для реализации самых передовых инноваций	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реальное и желаемое соотношение проектов (первичные исследовательские инновационные проекты, проекты кардинально новых разработок, проекты развития новых платформ, производственные проекты развития, совместные проекты); ▪ Соотношение затрат на каждый проект (реальное и желаемое); ▪ Технологический рейтинг (независимый обзор технологических возможностей, производимый коллегами); ▪ Чистая приведенная стоимость проекта из портфеля проектов; ▪ Обратная связь с потребителями и прогноз доходов на основе соответствующих прототипов продуктов; ▪ Ценность портфеля проектов.
Продвигать имеющиеся базовые платформы продуктов на новые и существующие рынки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество проектов, принятых к исполнению и связанных с уже имеющимися базовыми платформами продуктов, целью которых является проникновение на новые рынки; ▪ Число проектов, связанных с удлинением жизненного цикла продукта.
Расширять портфель продуктов за счет сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Количество лицензированных продуктов; ▪ Количество совместных проектов на новых или зарождающихся рынках; ▪ Количество партнеров по технологии или продуктам.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: РАЗРАБОТКА НОВЫХ ПРОДУКТОВ

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Управлять портфелем проектов по разработке новых продуктов	<ul style="list-style-type: none">• Число патентов; количество ссылок на них;• Результативность (процент проектов, прогрессирующих от стадии к стадии);• Число проектов для каждой фазы процесса развития продукта;• Число проектов, подвергшихся пересмотру при помощи поэтапной модели или иного официального процесса анализа инновационных программ.
Сократить временной цикл разработки	<ul style="list-style-type: none">• Число проектов, выполненных в срок.• Среднее время, затраченное в ходе проекта на разработку, тестирование и запуск нового продукта;• Общие временные затраты.
Управлять затратами на разработку	<ul style="list-style-type: none">• Реальные затраты на каждую стадию проекта по сравнению с бюджетом.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: ВЫПУСК НОВЫХ ПРОДУКТОВ НА РЫНОК

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Быстрый запуск новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Время от старта пилотного проекта до выхода производства на полную мощность; • Число циклов перепроектирования; • Количество новых продуктов, запущенных в пилотное или серийное производство.
Эффективное производство новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные затраты на новые продукты (реальные по сравнению с запланированными); • Производительность изготовления новой продукции; • Число случаев брака и возвратов от клиентов; • Издержки первичной гарантии и обслуживания; • Удовлетворенность клиента новым продуктом или количество жалоб; • Число несчастных случаев, связанных с производством нового продукта; • Число случаев ущерба, причиненного окружающей среде и связанного с производством нового продукта.
Эффективный маркетинг, распределение и продажи новых продуктов	<ul style="list-style-type: none"> • Полугодовой доход, полученный от продажи нового продукта (реальный по сравнению с запланированным); • Число случаев отсутствия нового продукта или невыполнения заказов.

КЛИЕНТСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗЬ С ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Цели и показатели предложения потребительской ценности, **достигаемые за счет инновационных процессов.**

Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Предложить клиентам более разнообразные функциональные характеристики продуктов / услуг	<ul style="list-style-type: none">▪ Специфические характеристики новых продуктов / услуг (например, размеры, точность, энергоемкость, теплообразование, скорость, яркость, стабильности при хранении, прозрачность, сроки службы, удобство в использовании, время отклика или др.)
Первыми выйти на рынок с новыми продуктами / услугами	<ul style="list-style-type: none">▪ Сроки выхода на рынок по сравнению с конкурентами;▪ Количество новых продуктов / услуг, которые первыми были представлены на рынок;▪ Процент продуктов, запуск которых состоялся в соответствии с запланированным графиком.
Распространить продукты / услуги на новые сегменты рынка	<ul style="list-style-type: none">▪ Число новых областей применения базового продукта;▪ Доходы от новых рынков и сегментов рынков.

ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ: СВЯЗЬ С ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Цели и показатели финансовой составляющей, **достигаемые за счет инновационных процессов.**

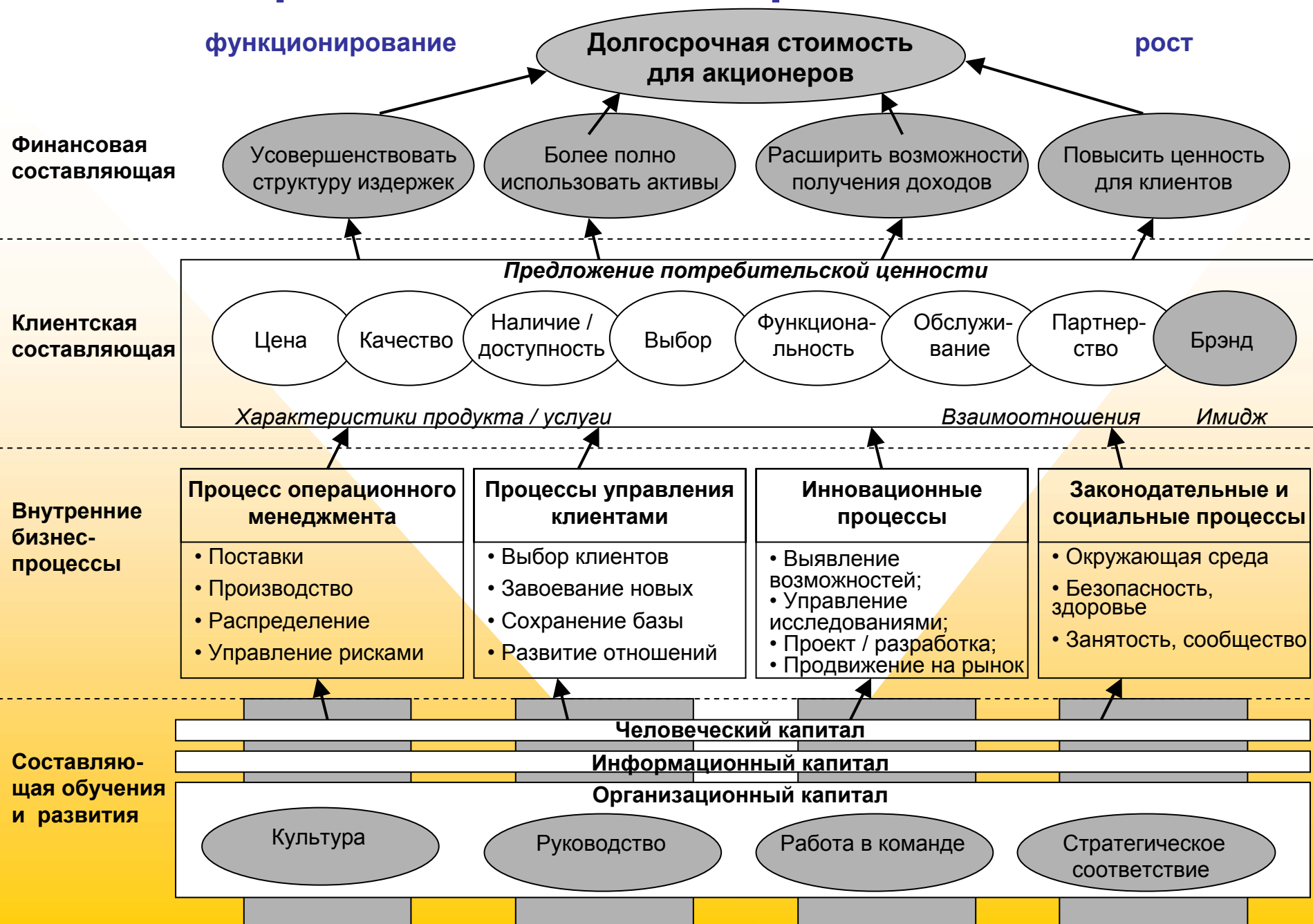
Цели	Примеры «Сбалансированной системы показателей»
Рентабельность инвестиций в разработку новых продуктов и услуг	<ul style="list-style-type: none">▪ Рентабельность расходов на развитие технологий;▪ Реальные и запланированные сроки безубыточности;▪ Доходы от роялти и лицензирования патентной деятельности.
Рост доходов от существующих клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Доходы и прибыль от существующих клиентов и продуктов, выпущенных за последние 12 месяцев;▪ Рост продаж существующим клиентам (в %).
Рост доходов от новых клиентов	<ul style="list-style-type: none">▪ Доходы и прибыль от новых клиентов и новых продуктов.
Управление затратами на протяжении всего жизненного цикла продукта	<ul style="list-style-type: none">▪ Издержки на содержание оборудования как процент от общих издержек производства;▪ Затраты на утилизацию продуктов как процент от общих издержек производства.

СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ: СВЯЗЬ С ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Цели и показатели составляющей обучения и развития, которые способствуют инновационным процессам.

	Цели	Примеры показателей
Человеческий капитал	<ul style="list-style-type: none">• Стать экспертами в своей области;• Активно использовать новые разработки научно-технического сообщества.	<ul style="list-style-type: none">• Наличие стратегических компетенций у руководителей и ключевых сотрудников в подразделениях, осуществляющих инновации;• Количество новых идей, полученных из внешних источников;• Обзор имеющихся научных и технологических возможностей, производимый коллегами.
Информационный капитал	<ul style="list-style-type: none">• Применять компьютерные технологии для создания виртуальных моделей и прототипов;• Использовать технологии для быстрого запуска продукта в производство.	<ul style="list-style-type: none">• Процент сотрудников подразделений, осуществляющих инновации, имеющих знания и доступ к современным инструментам моделирования;• Число продуктов (в %), запущенных в производство с помощью интеграции (CAD, CAM).
Организационный капитал	<ul style="list-style-type: none">• Создать продуктивные межфункциональные команды;• Укреплять инновационную культуру.	<ul style="list-style-type: none">• Процент сотрудников подразделений, осуществляющих инновации, продуктивно работающих в междисциплинарных и межфункциональных командах;• Процент сотрудников подразделений, осуществляющих инновации, способных эффективно руководить проектами;• Количество предложений для новых продуктов;• Опрос сотрудников по степени готовности к инновациям и изменениям.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ: СВЯЗИ



ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ: РУКОВОДСТВО И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Цели	Примеры показателей
Сформировать организационную культуру, центрированную на клиенте	<ul style="list-style-type: none">• Опрос сотрудников: анализ ценностей;• Опрос клиентов: анализ отзывов;• Время обслуживания клиентов.
Сформировать организационную культуру на совершенствование и инновации	<ul style="list-style-type: none">• Процент сотрудников, прошедших обучение по новым продуктам и услугам;• Процент сотрудников, прошедших в течении актуальных сроков программы повышения квалификации.
Обеспечить понимание миссии, видения и разделяемость ценностей	<ul style="list-style-type: none">• Опрос сотрудников: осведомленность о стратегии;• Опрос сотрудников: анализ ценностей.
Укрепить горизонтальные связи	<ul style="list-style-type: none">• Процент сотрудников, занятых в межфункциональной деятельности;• Процент сотрудников различных подразделений, имеющих взаимные коммуникативные связи (по данным социометрического опроса);• Процент сотрудников, не включенных в организационную коммуникацию (по данным социометрического опроса).
Развивать внутренний управленческий потенциал (руководящие кадры из числа сотрудников)	<ul style="list-style-type: none">• Процент управленческих должностей, для которых определен преемник;• Соотношение внутренних и нанятых из вне руководителей;• Количество незаполненных управленческих вакансий;• Процент сотрудников, прошедших обучение управленческим навыкам.
Командная работа	<ul style="list-style-type: none">• Доля проектов, управляемых самостоятельно действующими командами.• Количество междисциплинарных проектов;• Процент сотрудников, прошедших обучение навыкам командной работы.