

DEDYKOWANE ZESTAWY MIERNICZE NARZĘDZIEM POPRAWY SKUTECZNOŚCI ZARZĄDZANIA ORGANIZACJI

Piotr WOŹNIAK, Jarosław WĄSIŃSKI

Streszczenie: W niniejszej publikacji autorzy wskazują istotę wyznaczania dedykowanych zestawów mierników dla funkcjonujących procesów wewnętrznych. Autorzy równocześnie wskazują praktyczne aspekty ustanawiania mierników z zachowaniem innowacyjnych cech dla każdego z nich. W pracy przedstawiono pozafinansowe aspekty funkcjonowania wyznaczonych mierników, których podstawowym celem jest pozyskiwanie; w trybie ciągłym danych z procesów wewnętrznych organizacji. Ciekawe spojrzenie autorów publikacji dotyczy również idei współtworzenia zestawu mierniczego złożonego z kilkudziesięciu mierników przyporządkowanych do poszczególnych obszarów działalności firmy. W pracy zwrócono szczególną uwagę na możliwości podejmowania szybkich decyzji biznesowych na podstawie otrzymywanych parametrów z mierników. Takie działania w ocenie autorów pozwalają również na uruchamianie w odpowiednim czasie działań korygujących i zapobiegawczych.

Słowa kluczowe: miernik skuteczności zarządzania, proces, organizacja, skuteczność, ocena skuteczności zarządzania.

1. Podstawy oceny skuteczności procesów

Ocena skuteczności zarządzania projektem to podstawa racjonalnego podejścia wszystkich uczestników każdego projektu. Nie inaczej jest w przypadku oceny skuteczności zarządzania organizacją ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw. W ocenie autorów główny problem w skutecznym zarządzaniu organizacją częstokroć tkwi w ocenie skuteczności wyłącznie przez pryzmat finansowy; analizując tylko dane z mierników finansowych. To często poważne zaniechanie w bieżącej działalności firmy. W tym miejscu nie sposób zadać pytania. Z jakiego powodu profesjonalnie prowadzone zarządzanie organizacją musi się opierać wyłącznie na danych finansowych? W przekonaniu autorów warto, aby dobrze zarządzana firma mogła implementować w trybie ciągłym dane pozafinansowe w taki sposób, aby możliwie trafnie podejmować decyzje. Niezbędnym w takim postępowaniu organizacji jest nieustanna i konsekwentna analiza parametrów z mierników w zaplanowanych odstępach czasowych. Efektem finalnym takich działań powinna stać się transpozycja danych pozafinansowych na konkretną informację o zysku bądź stracie organizacji. Autorzy niniejszej zgadzają się z tezą zawartą w tytule publikacji twierdząc, że działania zmierzające do pozyskiwania kompletnej i ciągłej wiedzy o kondycji organizacji to podstawa nowoczesnego, skutecznego i profesjonalnego zarządzania.

W ostatnich latach na łamach wielu czasopism ukazały się różne opracowania praktyczne dotyczące metod zarządzania skutecznością procesów wewnętrznych. Wśród nich na uwagę zasługuje kilka metod takich jak na przykład 6 Sigma czy Strategiczna Karta

Wyników. Obie z nich znajdują coraz częściej zastosowanie w codziennej działalności wielu przedsiębiorstw.

Mając na uwadze główne aspekty funkcjonowania organizacji należy wyszczególnić obszary do wdrożeń dedykowanych mierników, których zadaniem jest bieżące pozyskiwanie danych tak, aby w dalszej kolejności uruchomić proces wnioskowania z wykorzystaniem działań korygujących, zapobiegawczych. Wspomniana wcześniej metoda Strategicznej Karty Wyników grupuje działalność organizacji na kilka obszarów zwanych perspektywami, a jej głównym założeniem staje się wskazanie w ramach wyznaczonych miejsc propozycji mierników dla firmy, które odpowiadałyby jej specyfice obejmującej takie aspekty jak np.:

- liczbę zatrudnionych,
- ilość oddziałów,
- stosowane technologie,
- metody promocji i sprzedaży,
- powierzchni zabudowy,
- systemu rekrutacji,
- nadzoru nad utrzymaniem ruchu,
- systemu motywacji
- etc.

Warto w tym miejscu podkreślić fakt, że w przypadku wyznaczania mierników pierwszym etapem każdorazowo powinno stać się kompleksowe zidentyfikowanie procesów wewnętrznych mając na uwadze ich podział w kontekście specyfiki działalności operacyjnej firmy.

Poniższa tabela odzwierciedla główne wyznaczone obszary działalności organizacji wraz z propozycjami potencjalnych mierników, których głównym zadaniem jest pozyskiwanie w trybie ciągłym danych podlegających późniejszej analizie i wnioskowaniu.

Tab. 1. Zrównoważona karta wyników: zestawienie celów i miar oceny sprawności działania.

Aspekty oceny firmy i cele strategiczne	Mierniki oceny sprawności działania
<p>Aspekty finansowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przetrwanie organizacji, - wzrost/ rozwój przedsiębiorstwa - rentowność zainwestowanego kapitału. 	<ul style="list-style-type: none"> - przepływy pieniężne, płynność finansowa, stabilność finansowa, tempo wzrostu sprzedaży i zysku operacyjnego, udział w rynku, zwrot z zainwestowanego kapitału (ROA, ROE), rentowność projektów
<p>Perspektywa klientów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pozycja rynkowa firmy, - wizerunek firmy, - zaspokojenie potrzeb i wymagań nabywców, - czas reakcji na zamiany wymagań, - partnerstwo z nabywcami. 	<ul style="list-style-type: none"> - udział w rynku, udział wiodących nabywców w łącznej sprzedaży, poziom cen na tle konkurentów, wskaźnik lojalności nabywców, rankingi konsumenckie, indeks satysfakcji nabywców, udział nowości w całkowitej sprzedaży, zgodność dostaw z zamówieniami, procent dostaw w systemie just in time, czas realizacji zamówień, szybkość wprowadzania nowości, liczba i charakter wspólnych projektów
<p>Aspekty wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kompetencje technologiczne, - jakość produktu, 	<ul style="list-style-type: none"> - parametry techniczno – ekonomiczne, sprawność projektowania technologii i produktów, cechy produktów, zgodność z normami, wskaźnik reklamacji,

<ul style="list-style-type: none"> - sprawność marketingowa, - kompetencje pracowników, - koordynacja działań. 	<p>procent przyjętych ofert, sprzedaż przypadająca na handlowca, stopień znajomości marki, zmiany poziomu kwalifikacji, liczba innowacji, usprawnień, przychód na zatrudnionego, szybkość budowy i korekt planu, sprawność rozwiązywania konfliktów</p>
<p>Aspekty innowacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przywództwo technologiczne, - szybka reakcja na zmianę otoczenia, - budowanie kompetencji. 	<ul style="list-style-type: none"> - procent przychodów z innowacji, poziom przewagi kosztowej, tempo wprowadzania innowacji na rynek, straty z tytułu zmian warunków zaopatrzenia, zmian kursów walut, wzrostu przychodu na zatrudnionego, liczba sugestii pracowników, skracanie czasu realizacji projektów

Źródło: [3]

Przedstawione propozycje monitorowanych obszarów pozwalają na:

- wstępną identyfikację procesów wewnętrznych w organizacji,
- przyporządkowanie do nich potencjalnych mierników, które będą podstawowymi dla funkcjonowania sprawozdawczości.

Pierwszym jednak krokiem zanim zostanie wykonana identyfikacja procesowa w organizacji jest konieczność wyznaczenia mierzalnych celów jakie stoją przed kadrami zarządzającą. W tym miejscu należy podkreślić, że podstawową zasadą, obejmującą założenia mierzalności celów jest zasada SMART. Polega ona na wyznaczeniu mierzalnych celów, które jednak powinny być wynikiem swego rodzaju precyzyjnej analizy opartej na cechach metody. Istota metody zawarta jest w opisie pochodzącym od pierwszych liter zasady SMART. Cele w zarządzaniu operacyjnym można konkretyzować z wykorzystaniem ustanowionych dedykowanych mierników. SMART i cele mierzalne powinny charakteryzować się:

S – szczegółowością; precyzyjnie sformułowane, jednoznaczne, bez miejsca dla subiektywnych interpretacji przez zainteresowane strony,

M – mierzalnością; precyzyjnie sformułowane, w taki sposób aby liczbowo można było wykazać skalę realizacji celu, bez możliwości swobodnej interpretacji wyników,

A – akceptowalnością; a właściwie przekonaniem przez realizatorów celu o możliwości osiągnięcia zaplanowanych mierzalnych efektów wraz z zastosowaniem systemu motywacji,

R- realnością; gdzie ustanowiony mierzalny cel jest wyznacznikiem nowego zadania, ale jednocześnie być możliwy do wykonania dla osób, które są odpowiedzialne za jego realizację.

T- terminowością; gdzie ustanowiony cel powinien być precyzyjnie określony ramami czasowymi, w których ma być osiągnięty.

W przekonaniu autorów publikacji powyższa zasada powinna być zastosowana każdorazowo przy wyznaczaniu poszczególnych mierników. Zanim jednak kadra zarządzająca przejdzie do tego etapu powinna zwrócić szczególną uwagę na niezbędne cechy miernika takie jak:

- a) kompletna nazwa miernika;
- b) wyznaczenie precyzyjnego okresu czasowego n;
- c) wyznaczenie częstotliwości odczytu parametrów;
- d) określenie struktury miernika (np. licznik/mianownik);
- e) wyznaczenie precyzyjnych wartości docelowych (oczekiwanych);

- f) wyznaczenie osoby (osób; właścicieli procesów wewnętrznych odpowiedzialnych za parametry uzyskiwane w miernikach oraz ich kompleksową analizę z wykorzystaniem działań korygujących i zapobiegawczych;
- g) wyznaczenie osoby (osób) odpowiedzialnych za odczyt parametrów.

2. Ocena skuteczności zarządzania procesami wewnętrznymi na podstawie danych z wyznaczonych mierników

Przedstawione powyżej cechy każdego z wyznaczanych mierników powinny być zastosowane zarówno w sytuacji, kiedy organizacja decyduje się na wyznaczenie mierników bez wykorzystania elektronicznych systemów wspomagających dedykowanych dla bieżącej działalności np. ERP jak i z wykorzystaniem podobnych systemów elektronicznego wspomagania zarządzania. W ramach prac badawczych autorów podjęto wiele prób zastosowania elementów metody Strategicznej Karty Wyników w praktyce z uwzględnieniem wyznaczania dedykowanych zestawów mierniczych dla organizacji z wielu branż. W tej części pracy zostaną zaprezentowane zestawienia zidentyfikowanych przykładowych procesów w wybranej organizacji wraz z wyznaczonymi miernikami określonymi w oparciu o przedstawione powyżej cechy. Poniższa tabela przedstawia wynik analizy w zakresie identyfikacji procesowej organizacji wraz z propozycjami wybranych ośmiu nazw mierników przyporządkowanych do każdego z nich.

Tab. 2 Zestawienie wybranych procesów wewnętrznych i przyporządkowanych do nich mierników w ramach próby badawczej w organizacji A.

Nazwa procesu	Nazwa miernika/ symbol	Struktura miernika	Częstotliwość pomiaru n=....	Odpowiedzialność/ Odczyt parametrów
SPRZEDAŻ PRODUKTÓW	Sprzedaż na nowych rynkach M nr 1	Sprzedaż produktów u nowych klientów okresie n Ogólna liczba klientów w okresie n	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Sprzedaży/ Pracownik Działu Sprzedaży Wartość docelowa: określona
SPRZEDAŻ PRODUKTÓW	Dynamika sprzedaży produktów A M nr 2	Wolumen sprzedaży produktów A w okresie n Wolumen sprzedaży ogółem w okresie n-1	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Sprzedaży/ Pracownik Działu Sprzedaży Wartość docelowa: określona
MARKETING ORGANIZACJI	Satysfakcja klienta w okresie n M nr 3	Liczba wykonanych badań satysfakcji klienta/użytkownika w okresie n	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Marketingu Wartość docelowa: określona

REALIZACJA PRODUKCJI	Liczba reklamacji M nr 4	Liczba reklamacji od klientów/użytkowników w okresie n	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Produkcji Wartość docelowa: określona
ZARZĄDZANIE PERSONELEM	Wydajność pracy M nr 5	$\frac{\text{Wolumen produkcji ogółem w okresie n}}{\text{Liczba pracowników ogółem w okresie n}}$	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Produkcji/ Dział Kadr Wartość docelowa: określona
ZARZĄDZANIE PERSONELEM	Ilość wdrożonych innowacji M nr 6	<p>Liczba wdrożonych innowacji zgłoszonych przez personel w zakresie zwiększenia zadowolenia klientów w okresie n</p> <hr/> <p>Liczba wdrożonych innowacji w zakresie zwiększenia zadowolenia klienta w okresie n</p>	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Produkcji/ Dział Kadr Wartość docelowa: określona
PROJEKTOWANIE	Sprawność realizacji zadań projektowych w okresie n M nr 7	$\frac{\text{Zaplanowany czas realizacji projektu w okresie n}}{\text{Rzeczywisty czas realizacji projektu w okresie n}}$	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Wdrożeń Wartość docelowa: określona
UTRZYMANIE RUCHU	Sprawność maszyn i urządzeń w okresie n M nr 8	$\frac{\text{Czas produkcji-czas przestoju w okresie n}}{\text{Czas produkcji}} \times 100\%$	1x kwartał n=3 m-ce pomiar danych w trybie ciągłym	Dział Techniczny Wartość docelowa: określona

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyznaczonych procesów i przyporządkowanych do nich przykładowych mierników (opisanych cechami niezbędnymi do realizacji prawidłowego monitorowania danych w trybie ciągłym) autorzy w trakcie realizacji prac badawczych dokonali pomiarów i analizy danych uzyskanych z wyznaczonych mierników. Dla celów niniejszej publikacji przedstawiono wyłącznie wybrane procesy i mierniki. Z uwagi na główną tezę pracy zawartą w temacie pracy; autorzy w niniejszej części publikacji w tabelaryczny sposób

przetwarzają wyniki pomiarów w poszczególnych ośmiu wyznaczonych miernikach wykonane na przestrzeni 24 miesięcy.

Tab. 3. Zestawienie odczytanych parametrów wybranych ośmiu mierników zakładu A na przestrzeni 24 miesięcy.

Skrócona nazwa miernika	Ilość pomiarów w ciągu roku I	Wartość docelowa miernika w okresie n	Wartość 1 pomiaru	Wartość 2 pomiaru	Wartość 3 pomiaru	Wartość 4 pomiaru	Ilość pomiarów w ciągu II roku	Wartość 1 pomiaru	Wartość 2 pomiaru	Wartość 3 pomiaru	Wartość 4 pomiaru
M1	4	0,4	0,47	0,47	0,42	0,49	4	0,43	0,44	0,49	0,50
M2	4	0,3	0,22	0,24	0,31	0,34	4	0,33	0,34	0,36	0,35
M3	4	75	85	73	68	90	4	140	86	90	103
M4	4	0	2	2	2	0	4	0	0	1	0
M5	4	100	34	89	101	111	4	100	101	102	106
M6	4	1	0,9	1,1	1,5	1,5	4	1	1,1	1,7	1,4
M7	4	1	0,6	1,1	1,2	1,2	4	0,9	1,2	1,3	1,4
M8	4	1	0,95	1	0,89	0,72	4	0,96	1,12	1	1,02

Źródło: opracowanie własne.

3. Podsumowanie

Na podstawie wykonanych przez autorów pomiarów w organizacji A (w konglomeracie blisko 100 wyznaczonych mierników w analizowanej organizacji) można wnioskować, że w przypadku wszystkich mierników, w których wyznaczono wartości docelowe niemalże we wszystkich pomiarach wartości odczytów parametrów odpowiadały założeniom docelowym bądź znacząco je przekraczały (w trakcie dokonywania kolejnych pomiarów). Tym samym można stwierdzić, że wyznaczenie mierzalnych celów (opartych o zasadę SMART); w postaci dedykowanych zestawów mierniczych znacząco poprawia skuteczność zarządzania organizacją na przestrzeni całego okresu pomiarowego; czyli 24 miesięcy. Łączna liczba wykonanych pomiarów w ramach prezentowanej części 8 mierników

(wyznaczonych w organizacji) wyniosła w całym okresie dokonywania prób - 64. W przypadku 46 pomiarów wartość parametrów wyniosła wartość docelową lub ją przewyższyła co stanowi ponad 71 % oczekiwanych rezultatów. Należy ponownie w tym miejscu pracy przypomnieć, że prezentowane jedynie 8 mierników z kilku zidentyfikowanych procesów stanowi około 10% całości materiału badawczego.

Wiele organizacji, których głównym celem mierzalnym jest zdobywanie większego udziału w rynku poszukuje innowacyjnych rozwiązań umożliwiających uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Takie postępowanie jest głęboko uzasadnione w przypadku założenia obowiązywania jednolitego prawodawstwa wobec wszystkich uczestników rynku. Narzędzia takie jak identyfikacja procesów prowadząca w konsekwencji do wyznaczania dedykowanych mierników częstokroć w liczbie od 5-10 na jeden proces pozwala na monitoring procesów, sprawną i szybką analizę w zasadzie w trybie ciągłym. Oczywiście jest to możliwe także w przypadku zastosowania oprogramowania do wizualizacji danych z procesów. Wspomniana wizualizacja danych z procesów w ostatnich latach nabiera większego znaczenia i staje się podstawą do podejmowania szybszych, bardziej precyzyjnych, a w konsekwencji w ocenie autorów blisko 80% przypadków; trafnych decyzji biznesowych. Znane są już przypadki stosowania oprogramowania do wizualizacji procesów, które w przypadku dużych przedsiębiorstw występuje w postaci stworzonej dedykowanej aplikacji (do nadzorowanego użytku wewnętrznego); z wykorzystaniem odpowiednio zabezpieczonych smartfonów. To kierunek, a jednocześnie rynek dla usług doradczych, który zapewne w najbliższych latach będzie się znakomicie rozwijał. Ciągłe zarządzanie dzięki ciągłym pomiarom i ich analizie tak zapewne będą brzmiały hasła przekonujące biznesmenów do podejmowania decyzji o wyznaczeniu i monitorowaniu parametrów (także pozafinansowych) w organizacji.

W ocenie autorów pracy oprócz działań systemowych związanych z monitorowaniem parametrów w miernikach kluczowe staje się również stworzenie systemu, który umożliwi minimalizację wystąpienia uchybień z uwagi na działania personelu. Z pewnością należy zauważyć potrzebę przeprowadzania profesjonalnych, skutecznych i zaplanowanych szkoleń dedykowanych dla działań organizacji. Autorzy na podstawie przeprowadzonych wdrożeń omawianych rozwiązań zwracają uwagę również na kwestię powodzenia realizacji projektów wdrożeniowych. Niewątpliwym wspomaganie takich działań w organizacjach stają się „odpowiednio skrojone”; z uwzględnieniem specyfiki firmy; systemy motywacyjne dla personelu wszystkich poziomów zarządzania.

Autorzy pracy na podstawie przeprowadzonych prac badawczych są przekonani o trafności tezy zawartej w tytule pracy. Priorytetem dla wielu firm staje się uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki szybko uzyskanej dokładnej informacji. Dedykowane zestawy miernicze uwzględniające specyfikę firmy pozwalają bez wątplenia na podwyższenie skuteczności zarządzania.

Literatura

1. Lewandowska A., Likierski M.: Pod presją czasu. Strategiczna Karta Wyników w praktyce, Wydawnictwo C.H Beck Sp. z o.o., Warszawa 2005.
2. Kaplan R. S., Horton D. P., Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
3. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne – planowanie i kontrola, Diffin, Warszawa 2001.

4. Skrzypek E., Hofman M. (2010), Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie, Wydawnictwo OFICYNA, Warszawa 2010.
5. Rampersad H. K., Kompleksowa Karta Wyników, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.

Dr inż. Piotr WOŹNIAK
Instytut Nauk Technicznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nysie
48-300 Nysa ul. Armii Krajowej 7
tel./fax: (77) 409 16 82
e-mail: wozniakpiotr@op.pl

Dr inż. Jarosław WĄSIŃSKI
Wyższa Szkoła Zarządzania „EDUKACJA” we Wrocławiu
ul. Krakowska 56-62, 50-425 Wrocław
tel. 71/ 37 72 100, 101, fax. 71/ 37 72 107
e-mail: edukacja@edukacja.wroc.pl