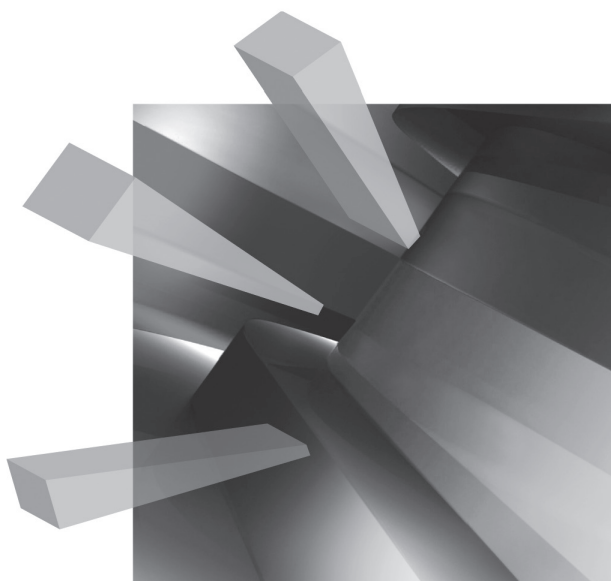


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych)	9
Renata Brajer-Marczak: Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych	19
Tomasz Brzozowski: Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej	29
Anna Chojnacka-Komorowska: Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa	40
Barbara Chomańska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)	49
Małgorzata Gajewska: Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”)	59
Piotr Karwacki: Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw	68
Grzegorz Krzos: Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim	79
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych	92
Paweł Skowron: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji	103
Łukasz Szczypiński: Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw	117

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interests of managers in companies (results of empirical studies)	18
Renata Brajer-Marczak: Process approach in organizations – the results of empirical research	28
Tomasz Brzozowski: The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company	39

Anna Chojnacka-Komorowska: Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
Barbara Chomętowska: Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
Malgorzata Gajewska: Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
Piotr Karwacki: The concept of controlling in the practice of companies	78
Grzegorz Krzos: Interorganizational aspects of European project management	91
Anna Marciszewska: Process-based approach in EU project scheduling.....	102
Pawel Skowron: Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
Lukasz Szczypiński: Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZASTOSOWANIE ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ W DOSKONALENIU PROCESÓW BIZNESOWYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY INFORMATYCZNEJ¹

Streszczenie: W artykule poruszonych zostało wiele wątków dotyczących doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki doskonalenia procesów z wykorzystaniem analizy wskaźnikowej. Okazuje się, że analiza wskaźnikowa jest jedną z najpowszechniej stosowanych metod analizowania danych pochodzących z monitorowania i pomiaru procesów realizowanych w organizacjach. Uzasadnienie takiej praktyki stanowi szereg założeń teoretycznych zawartych w normach dotyczących systemów zarządzania oraz sformułowanych na podstawie wyników badań. Problemy związane ze stosowaniem analizy wskaźnikowej w praktyce przedstawione zostały na przykładzie średniej wielkości przedsiębiorstwa z branży informatycznej.

Słowa kluczowe: sformalizowane systemy zarządzania, doskonalenie, analiza wskaźnikowa.

1. Wstęp

Sformalizowane systemy zarządzania, których wymagania opisane zostały w normach ISO, charakteryzują się tym, że ich konstrukcja opiera się na zasadach wywodzących się z koncepcji kompleksowego zarządzania jakością. Zasad tych jest osiem, ale na szczególne zainteresowanie w kontekście problematyki podejmowanej w niniejszym artykule zasługują: zasada ciągłego doskonalenia, zasada podejścia procesowego oraz zasada podejmowania decyzji na podstawie faktów.

Ciągłe doskonalenie, składające się z etapów planowania, realizowania, sprawdzania i doskonalenia działań, jest podstawową zasadą koncepcji zarządzania jakością. Odzwierciedla ją wbudowany w systemach zarządzania mechanizm doskonalenia, obejmujący m.in. takie elementy, jak: dokonywanie pomiarów, przeprowadzanie auditów wewnętrznych, wdrażanie działań korygujących i zapobiegawczych czy przeprowadzanie okresowych przeglądów.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2011 jako projekt badawczy.

Zasada podejścia procesowego stała się podstawowym budulcem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001. W normie tej podejście procesowe do zarządzania zdefiniowane zostało jako systematyczne określanie i zarządzanie różnymi procesami wewnątrz organizacji oraz powiązaniem między takimi procesami [PN-EN ISO 9001:2009, s. 4]. W szczególności podejście procesowe wymaga:

- zidentyfikowania procesów zachodzących w organizacji,
- określenia sekwencji i wzajemnych oddziaływań tych procesów,
- określenia kryteriów, metod i niezbędnych zasobów zapewniających skuteczny przebieg i nadzorowanie procesów,
- ciągłego monitorowania, analizowania i doskonalenia procesów [PN-EN ISO 9001:2009, s. 14].

Ponadto niezwykle istotną kwestią jest powołanie osób do roli właścicieli procesów, odpowiedzialnych za ich realizację, wyniki i doskonalenie.

W myśl zasady podejmowania decyzji opartej na faktach podstawą dobrej decyzji powinna być logiczna, systematyczna analiza danych. Źródłem informacji do analizy danych są wyniki monitorowania i pomiarów dokonywanych za pomocą odpowiednich instrumentów i w określonym układzie przedmiotowym. Zasadniczym celem monitorowania i dokonywania pomiarów jest sprawdzenie, czy realizowane są założone cele oraz spełniane są wymagania. Analiza uzyskanych wyników stanowi podstawę do ustanawiania kolejnych celów oraz do doskonalenia systemu zarządzania, procesów i wyrobów. Jednym z głównych narzędzi analizy danych w ramach systemów zarządzania są kluczowe wskaźniki osiągnięć, zdefiniowane w odniesieniu do poszczególnych procesów w organizacji.

Z realizacją wymienionych zasad w praktyce funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania związane są cele niniejszego artykułu, takie jak:

1) przedstawienie praktyki monitorowania i pomiaru procesów w ramach zintegrowanego systemu zarządzania jakością i bezpieczeństwem informacji na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej oraz na tle wyników pierwotnych i wtórnych badań dotyczących utrzymywania i doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania;

2) dokonanie analizy problemów związanych z zastosowaniem analizy wskaźnikowej do doskonalenia procesów realizowanych w badanej organizacji oraz sformułowanie postulatów dotyczących sposobów rozwiązania istniejących problemów.

2. Monitorowanie, pomiary i analiza danych w świetle zapisów norm ISO 9001 i ISO 9004

Monitorowanie, pomiary i analiza danych są elementami sformalizowanych systemów zarządzania i występują w cyklu ciągłego doskonalenia na etapie sprawdzania. W normach dotyczących takich systemów podstawowe wymagania odnoszące się do tych elementów sformułowane są w dość ogólny i podobny sposób, jednak już

w zapisach uszczegóławiających wyraźnie wskazane zostały specyficzne dla danego systemu obszary monitorowania, pomiarów i analizy danych.

Monitorowanie definiowane jest jako stała obserwacja i kontrola określonych procesów i zjawisk [www.sjp.pwn.pl]. Z definicji wynika, że powinno ono być procesem, zaplanowanym, nadzorowanym i charakteryzującym się pewną ciągłością. Pomiar zaś to ustalenie miary określonej wielkości fizycznej i zwykle związany jest z zastosowaniem odpowiednich do mierzonych wielkości urządzeń kontrolnych i pomiarowych w celu uzyskania wyniku pomiaru [Kleniewski 2010, s. 22]. Należy podkreślić, że zwykle w praktyce procesy monitorowania i dokonywania pomiarów są ze sobą ściśle powiązane, przenikają się w taki sposób, że pomiary stanowią element procesu monitorowania oraz wykorzystują te same lub podobne metody i urządzenia pomiarowe [Kleniewski 2010, s. 22].

W systemie zarządzania jakością opisanym w normie ISO 9001, będącym w centrum zainteresowania autora, przedmiotem monitorowania i pomiarów są kluczowe elementy procesów i działań, znajdujące się na poszczególnych etapach tych procesów, oraz właściwości wyrobów, mające wpływ na zdolność do spełnienia wymagań klienta, kontrolowane na odpowiednich etapach procesów wytwórczych.

W tabeli 1 przedstawione zostały podstawowe wymagania normy ISO 9001 dotyczące monitorowania i pomiarów oraz analizy danych.

Tabela 1. Monitorowanie, pomiary i analiza danych wg norm ISO 9001

Wyszczególnienie	Wymagania
Proces/procedura	– Organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, pomiaru, analizy i doskonalenia.
Cel i przedmiot monitorowania, pomiarów i analizy danych	– Właściwości wyrobu na odpowiednich etapach procesu realizacji wyrobu w celu wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi wyrobu. – Procesy określone w systemie zarządzania jakością w celu wykazania ich zdolności do osiągnięcia zaplanowanych wyników. – Percepcja klientów co do stopnia spełnienia ich wymagań. – System zarządzania jakością w celu zapewnienia zgodności oraz ciągłego doskonalenia skuteczności tego systemu.
Metody	– Organizacja powinna określić możliwe do zastosowania oraz odpowiednie do swoich procesów metody z uwzględnieniem metod statystycznych, różnych źródeł pozyskiwania danych o percepcji klienta.
Wyposażenie do monitorowania i pomiarów	– Określone wyposażenie do monitorowania i pomiarów zgodności wyrobu z wymaganiami powinno być wzorcowane i identyfikowane ze względu na status wzorcowania, sprawdzane, adiustowane, zabezpieczone i chronione.
Zapisy	– Dowody spełnienia kryteriów przyjęcia przez wyrób. – Zapisy z auditów i wyniki auditów. – Zapisy wyników wzorcowania i sprawdzania wyposażenia do monitorowania i pomiarów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN ISO 9001:2009].

Zgodnie z podstawowym wymaganiem normy ISO 9001 – w myśl zasady podejścia procesowego – organizacja powinna zaplanować i wdrożyć procesy monitorowania, przeprowadzania pomiarów oraz analizowania pozyskanych danych w zakresie zdolności procesów do osiągnięcia zaplanowanych wyników i właściwości wyrobu w odniesieniu do wymagań, postrzegania przez klientów stopnia spełnienia ich wymagań oraz zgodności systemu zarządzania jakością.

W normie wskazuje się na konieczność zachowywania zapisów z wynikami monitorowania oraz z przeprowadzonych pomiarów. Ponadto kładzie się nacisk na zapewnienie odpowiedniego wyposażenia do monitorowania i pomiarów i zachowanie zapisów z wszelkich działań związanych z utrzymywaniem tego wyposażenia w odpowiednim stanie.

Ponadto w normie ISO 9004, rozszerzającej wymagania ISO 9001, stwierdza się w sposób bardzo ogólny, że organizacja powinna monitorować, mierzyć i analizować swoje wyniki, wskazując tym samym na potencjalnie bardzo szeroki zakres tych działań. W normie tej wskazano także, że organizacja powinna monitorować swoje otoczenie, stwarzając tym samym możliwości do analizowania obecnej i przyszłej sytuacji rynkowej organizacji. Przedmiotem monitorowania i pomiarów mają być także postępy w osiąganiu zaplanowanych wyników w odniesieniu do misji, wizji, strategii, polityk i celów organizacji. A zatem przybliżony został strategiczny wymiar zarządzania organizacją [PN-EN ISO 9004:2010, s. 42-45].

W zakresie wyboru rodzaju i liczby stosowanych metod do monitorowania i pomiarów oraz analizy danych wspomniane normy pozostawiają organizacjom swobodę, wskazując jedynie na konieczność doboru metod odpowiednich do specyfiki organizacji oraz zastosowania. W związku z tym wachlarz możliwych do zastosowania metod jest bardzo szeroki i zasadniczo obejmuje wszystkie znane i dostępne metody i narzędzia.

Oczywiście pierwotnym działaniem w ramach procesów monitorowania i pomiarów będzie wykorzystanie odpowiedniego wyposażenia, urządzeń pozwalających mierzyć określone charakterystyki procesów oraz wyrobów. Wiąza się z tym niezwykle istotne kwestie zapewnienia wiarygodności systemu pomiarowego, czyli stosowanych metod i przyrządów pomiarowych.

W dalszej kolejności przeprowadzona powinna być analiza danych uzyskanych w drodze monitorowania i dokonywania pomiarów. Zastosowanie będą miały w niej odpowiednie metody i narzędzia analityczne, np. kluczowe wskaźniki działań w ramach procesów w organizacji.

Kluczowe wskaźniki działania powinny być wymierne i odnosić się do przyjętych w organizacji celów, aby umożliwić ocenę stopnia ich realizacji. Wskaźniki takie powinny być też dokładne i wiarygodne, co w praktyce może rodzić konflikty dotyczące decyzji o dużej lub małej liczbie wskaźników, o stosowaniu wskaźników szczegółowych lub wskaźników agregatowych czy też o poziomie szczegółowości systemów gromadzenia danych zasilających wskaźniki i możliwej szybkości pozyskiwania takich danych. Dylematy te mogą zostać rozstrzygnięte jedynie

w odniesieniu do specyfiki danej organizacji, z uwzględnieniem m.in. jej wielkości, kompetencji i doświadczenia. Zasadne wydaje się zatem przyjęcie podejścia do problematyki doboru i stosowania wskaźników zgodnego z cyklem ciągłego doskonalenia, polegającego na:

- opracowaniu zestawu wskaźników,
- zastosowaniu tych wskaźników,
- ocenie ich poprawności, przydatności, wiarygodności, zdolności do wskazywania obszarów problemowych,
- zmodyfikowaniu zestawu wskaźników i ponownym zastosowaniu.

Następnie przeprowadzana powinna być analiza danych pochodzących z procesów monitorowania i pomiarów, dająca podstawę do oceny przydatności i skuteczności oraz możliwości doskonalenia systemów zarządzania. Wyniki analizy danych – poza bieżącym ich wykorzystywaniem do zarządzania operacyjnego w organizacji – stanowią dane wejściowe do przeglądu zarządzania, w związku z czym analiza taka powinna się charakteryzować odpowiednią szczegółowością oraz częstotliwością. W rozszerzonym podejściu do analizy danych – prezentowanym w normie ISO 9004 – wskazuje się na zasadność identyfikowania potencjalnych zagrożeń, które mogą wynikać z przeprowadzonej analizy danych i mieć swoje źródła w zmieniającym się otoczeniu organizacji [PN-EN ISO 9004:2010, s. 39].

3. Utrzymywanie i doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania – teoria i praktyka

Trudnym i jednocześnie istotnym zagadnieniem jest rozdzielenie pojęć utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania. Przyjmuje się, że utrzymywanie systemu rozpoczyna się po jego wdrożeniu i/lub uzyskaniu certyfikatu potwierdzającego zgodność z określoną normą [Kleniewski 2010, s. 35]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zapewnienie skutecznego utrzymania systemu związane jest z zaplanowanym i systematycznym stosowaniem wbudowanych mechanizmów doskonalenia [Kleniewski 2010, s. 35]. Z kolei doskonalenie systemu zarządzania jest działaniem powodującym jego rozwój, wykorzystującym mechanizmy monitorowania i pomiarów, auditów wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustanawiania celów [Kleniewski 2010, s. 36-37]. Doskonalenie systemów może odbywać się na dwa sposoby:

- 1) pośredni – poprzez monitorowanie i pomiary systemu, procesów, wyrobów;
- 2) bezpośredni – poprzez identyfikowanie i eliminowanie rzeczywistych i potencjalnych niezgodności (działania korygujące i zapobiegawcze) [Sziel 2010, s. 78-85].

Prawdziwe wydaje się stwierdzenie, że zdolność systemu zarządzania do doskonalenia uzależniona jest od skuteczności wdrożenia takiego systemu oraz od stopnia wykorzystywania i analizowania danych pochodzących z systemu. Przy czym może ona być uwarunkowana sposobem postrzegania systemu przez kierownictwo organizacji, czyli traktowania go jako efekt marketingowy lub jako narzędzie doskonalenia [Ścierański 2010, s. 239-250].

W tym kontekście warto przywołać wyniki badań², które pozwoliły badaczom na sformułowanie następujących wniosków, dotyczących funkcjonowania systemów zarządzania w praktyce. Otóż:

1) w większości przypadków wskazano, że w zarządzaniu wykorzystuje się podejście procesowe, jednak istnieje problem z ustanawianiem celów dla określonych w firmie procesów;

2) blisko połowa ankietowanych wskazała, że w zarządzaniu nie wykorzystuje się informacji pochodzących z monitorowania procesów. W równie małym stopniu stosowane są narzędzia do analizowania danych i rozwiązywania problemów (np. te zaliczane do klasycznych narzędzi zarządzania jakością) [Ścierski 2010, s. 239-250].

Przeprowadzone badania własne³ pozwalają potwierdzić drugi z cytowanych wniosków. W grupie 22 przedsiębiorstw posiadających wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością (SZJ) zgodny z normą ISO 9001 zastosowanie większości z wymienionych w tabeli 2 narzędzi do rozwiązywania problemów i analizowania danych jest stosunkowo niewielkie – korzysta z nich najwyżej nieco ponad 27% badanych organizacji (por. tab. 2). Korzystniejsza jest sytuacja w przypadku zastosowania narzędzi statystycznych (36,4% badanych organizacji), natomiast najpowszechniej wykorzystuje się do analizowania danych analizę wskaźnikową (59,1% badanych organizacji).

Tabela 2. Narzędzia stosowane do rozwiązywania problemów i analizy danych

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa posiadające tylko SZJ ($n = 22$)	Przedsiębiorstwa posiadające SZJ i inne systemy ($n = 57$)
Schemat blokowy	22,7%	43,9%
Karta kontrolna	27,3%	42,1%
Arkusz kontrolny	18,2%	33,3%
Histogramy	9,1%	31,6%
Statystyczne	36,4%	57,9%
Analiza Pareto	18,2%	38,6%
Diagram przycz.-skutkowy	4,5%	28,1%
Informatyczne	27,3%	22,8%
Analiza wskaźnikowa	59,1%	70,2%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

² Badania przeprowadzone przez J. Ścierskiego na próbie 132 małych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych na temat motywów wdrożenia i skuteczności funkcjonowania systemów zarządzania jakością.

³ Badania przeprowadzone na próbie 79 przedsiębiorstw przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Jakością i Środowiskiem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, dotyczące utrzymania i doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania w organizacjach w Polsce.

W przypadku przedsiębiorstw, w których poza SZJ funkcjonują jeszcze inne sformalizowane systemy zarządzania (np. zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, zarządzania bezpieczeństwem informacji itp.), odsetek organizacji korzystających z wymienionych narzędzi w większości przypadków jest zdecydowanie wyższy. Przy czym podobnie jak poprzednio najpowszechniejszym zastosowaniem charakteryzują się metody statystyczne i analiza wskaźnikowa.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że doskonalenie zarządzania organizacją w wyniku funkcjonowania systemu zarządzania jakością często nie jest osiągnięte z powodu braku przełożenia wyników uzyskiwanych w pojedynczych procesach na wyniki całej organizacji [Kowalczyk 2010, s. 16]. Warto także podkreślić, że:

1) wśród narzędzi doskonalenia zarządzania jednym z najistotniejszych jest analiza ryzyka, dotycząca zagrożeń mogących osłabić zarządzanie organizacją;

2) jednym z podstawowych warunków skutecznego doskonalenia zarządzania organizacją jest dokonywanie ciągłej analizy związków zachodzących pomiędzy procesami (ich wzajemnych relacji) oraz umiejętne łączenie doskonalenia pojedynczych procesów z doskonaleniem całej organizacji (przejście z poziomu niższego na wyższy) [Kowalczyk 2010, s. 18, 19].

Wszystkie przytoczone uwagi i wnioski z przeprowadzonych badań znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce funkcjonowania sformalizowanych systemów zarządzania w przedsiębiorstwie, będącym przedmiotem analizy w niniejszym artykule.

4. Doskonalenie procesów zintegrowanego systemu zarządzania *– case study*

Z realizacją celu niniejszego opracowania wiąże się bezpośrednio dokonanie analizy funkcjonowania systemów zarządzania w zakresie przeprowadzania monitorowania i pomiarów oraz analizowania danych w wybranym przedsiębiorstwie.

Analizowane przedsiębiorstwo jest prywatną spółką, prowadzącą działalność handlowo-usługową, oferującą szeroką gamę produktów i usług informatycznych. Trzon działalności stanowią usługi przetwarzania danych, usługi wdrożeniowe i serwisowe. Spółka zatrudnia około 60 osób, należy więc do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

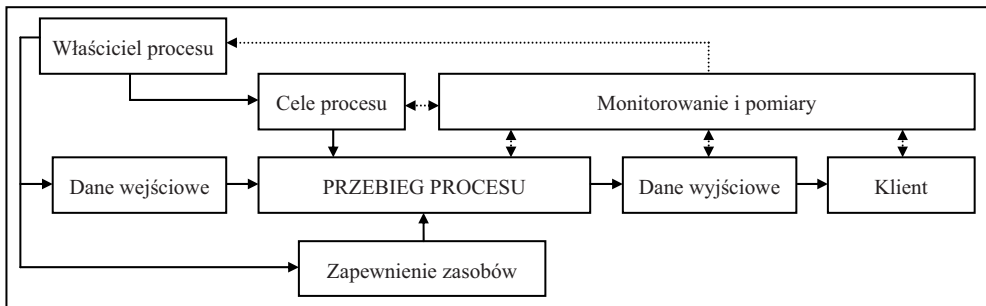
W przedsiębiorstwie wdrożono:

1) system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001 w 2003 r.,
2) system zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI) zgodny z normą ISO 27001 w roku 2007, który został wdrożony w sposób zintegrowany z dotychczas funkcjonującym SZJ w taki sposób, że:

- ustanowiona została polityka zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ),
- powołano pełnomocnika ds. ZSZ,
- włączono SZBI do istniejącej dotychczas struktury procesów,

- opracowana została zintegrowana księga oraz procedura systemowa, a szereg rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa informacji włączono do istniejących procedur operacyjnych.

Ponadto przebieg procesów oraz podprocesów pokazany został za pomocą schematów blokowych oraz kart procesów. Sposób zarządzania procesami w oparciu o przygotowaną w spółce dokumentację przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat zarządzania procesem

Źródło: Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania przedsiębiorstwa.

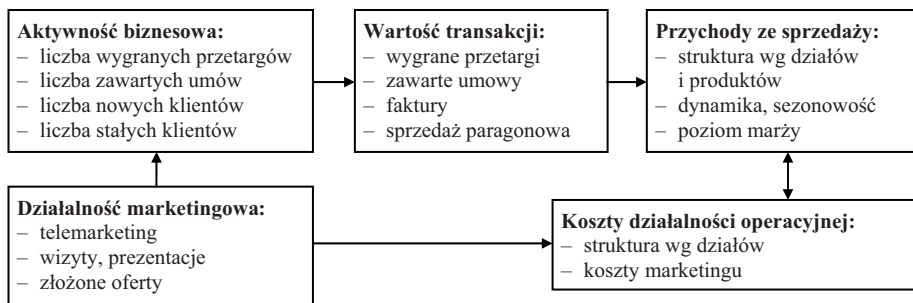
Wdrożenie w organizacji więcej niż jednego sformalizowanego systemu zarządzania rodzi problemy związane z koniecznością określenia pożądanego poziomu integracji tych systemów. Umiejętna integracja systemów pozwoli w sposób spójny i skoordynowany realizować działania w różnych obszarach zarządzania organizacją [Borys, Rogala 2007, s. 113]. Integracja systemów wiąże się z określonymi problemami, ale także pozwala – w teorii – osiągnąć szereg korzyści, które sprowadzają się do zwiększenia sprawności, skuteczności i efektywności systemu zarządzania [Borys, Rogala 2007, s. 114-115].

W odniesieniu do zintegrowanego systemu zarządzania najwyższe kierownictwo formułuje zwykle szereg oczekiwań. W badanej organizacji zakłada się, że system ten przede wszystkim powinien wpłynąć na poprawę wyników finansowych poprzez systemowe podejście do działalności komórki marketingowej oraz ścisłe nadzorowanie jej pracy. Kolejnym oczekiwaniem najwyższego kierownictwa jest chęć zapewnienia sobie możliwie szerokiej i dokładnej informacji na temat funkcjonowania poszczególnych działów w firmie. Nie chodzi tylko o wyniki finansowe, ale także o wyniki dotyczące aktywności biznesowej, mierzonej takimi parametrami, jak liczba kontaktów z klientami, liczba wizyt i prezentacji u klientów, liczba i czas wdrożeń, liczba i częstotliwość świadczonych usług serwisowych itd. Oczywiście spełnienie takich oczekiwań wymaga rejestrowania przez pracowników wszystkich tych zdarzeń. W analizowanym przedsiębiorstwie powinno odbywać się to z wykorzystaniem systemu informatycznego lub – rzadziej – poprzez wypełnianie formularzy. Problemem w tym przypadku jest utrzymanie odpowiedniej dyscypliny

wśród pracowników, którzy coraz częściej wskazują na uciążliwość związaną z dokonywaniem różnego rodzaju zapisów.

Narzędziem realizacji i weryfikacji wymienionych wyżej oczekiwań ma być m.in. poprawnie zdefiniowany i spójny system mierników. Od początku funkcjonowania SZJ w spółce taki system wskaźników istniał, opierał się jednak w głównej mierze na finansowych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Takie podejście do pomiaru procesów – a szczególnie procesu głównego – nie pozwalało obiektywnie wnioskować na temat ich skuteczności i efektywności. Ponadto nie dość precyzyjne zdefiniowanie niektórych mierników prowadziło do wyciągania nieuzasadnionych wniosków czy też obciążania odpowiedzialnością za złe wyniki niewłaściwych osób. Płyne stąd zasadniczy wniosek, że podstawową kwestią przy budowaniu i stosowaniu mierników jest poprawne ich zdefiniowanie i zapewnienie wiarygodnego źródła danych.

Na obecnym etapie rozwoju mierników prace zmierzają w kierunku maksymalnego wykorzystania istniejącego w firmie systemu informatycznego do kompleksowego gromadzenia i przetwarzania danych i wyznaczania wartości mierników. Podstawowe założenie systemu mierników dla procesu głównego spółki przedstawione zostało na rysunku 2. Zakłada on, że czynnikiem determinującym tworzenie wartości dla klientów jest aktywność marketingowa w zakresie pozyskiwania klientów, przekładająca się na aktywność biznesową spółki na rynku. Kolejnym ogniwem łańcucha tworzącego wartość w procesie głównym są przychody ze sprzedaży produktów i usług.



Rys. 2. Obszary analizy wskaźnikowej procesu głównego

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie do oceny procesu głównego wykorzystuje się blisko 30 wskaźników, a wśród nich są m.in. wskaźniki:

- poziomu i skuteczności działalności marketingowej,
- skuteczności ofertowania,
- liczby nowo pozyskanych i stałych klientów,
- przeciętnej wartości transakcji dokonanych przez klientów,

- stopnia pozyskania zamówień publicznych,
- poziomu i dynamiki przychodów ze sprzedaży wg produktów i działów.

Obecny kształt zestawu mierników w dalszym ciągu nie spełnia wszystkich oczekiwań najwyższego kierownictwa spółki, ponieważ w zbyt małym stopniu obejmuje aktywność operacyjną pracowników. Z drugiej jednak strony skonstruowanie odpowiednich do celów strategicznych firmy celów procesów, podprocesów i poszczególnych pionów oraz komórek funkcyjnych wskaźników wymaga większego zaangażowania się kierownictwa i właścicieli procesów w zakresie jednoznacznego ustalenia tych celów oraz wytycznych operacyjnych dotyczących systemowego zarządzania procesami.

Wartości wskaźników analizowane i prezentowane są podczas comiesięcznych narad operacyjnych oraz przeglądów zintegrowanego systemu zarządzania, które odbywają się dwa razy w roku. Wyniki analiz w postaci raportów dostępne są kierownikom i dyrektorom spółki, a także – w ograniczonym zakresie – wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa. Ponadto raport dotyczący wartości wskaźników może zostać wygenerowany z systemu informatycznego przez każdego pracownika posiadającego odpowiednie uprawnienia. Taki sposób i częstotliwość analizowania wyników monitorowania procesów uznany został za odpowiadający potrzebom spółki.

5. Zakończenie

Problematyka utrzymywania i doskonalenia sformalizowanych systemów zarządzania w obszarze procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwach jest ciągle aktualna i niezwykle istotna z punktu widzenia praktyki gospodarczej. Istnieje wiele poglądów na ten temat. Na ich podstawie sformułować można co najmniej dwa wnioski.

Pierwszy z nich dotyczy podejścia do analizowania danych w ramach systemów zarządzania. Należy postulować możliwie najbardziej kompleksowe podejście w tym zakresie, obejmujące zarówno perspektywę strategiczną, jak i ujęcie operacyjne oraz uwzględniające pionowe i poziome powiązania między procesami.

Drugi wniosek dotyczy metod i narzędzi stosowanych do gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych. Odpowiedni dobór i właściwe ich zastosowanie warunkuje uzyskanie wiarygodnych i poprawnych wyników, co w bezpośredni sposób przekładać się będzie na jakość decyzji podejmowanych w oparciu o te wyniki.

Analiza funkcjonowania zintegrowanego systemu zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie wskazuje, że w praktyce istnieje szereg problemów z realizacją sformułowanych w artykule postulatów. Zatem potrzeba ciągłego doskonalenia będzie zawsze aktualna.

Literatura

- Borys T., Rogala P., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Kleniewski A., *Monitorowanie i pomiary a wartość dodana*, „Problemy Jakości” 2010, nr 10.
- Kleniewski A., *Utrzymanie systemu a wartość dodana*, „Problemy Jakości” 2010, nr 7.
- Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości” 2010, nr 3.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania – wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2010.
- Szkiel A., *Wykorzystanie technik i narzędzi doskonalenia systemów zarządzania jakością przez organizacje w łańcuchu żywnościowym*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
- Ścierski J., *Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach*, [w:] T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, t. I, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.

Źródło internetowe

www.sjp.pwn.pl (15.07.2011).

THE APPLICATION OF INDICATOR ANALYSIS IN BUSINESS PROCESSES IMPROVEMENT ON THE BASIS OF INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY

Summary: This article discusses a lot of important issues concerning improvement of formalized management systems, especially business processes improvement with the application of indicator analysis. It seems that this kind of analysis is the most common research method of data coming from monitoring and measurement processes. Practical aspects of indicator analysis was introduced on the basis of experience of information technology company.

Keywords: formalized management systems, improvement, indicator analysis.