

**Arkadiusz Wierzbic**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WSKAŹNIKI MONITOROWANIA PROCESÓW W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH JAKO NARZĘDZIE POZYSKIWANIA WIEDZY O FUNKCJONOWANIU FIRMY

---

**Streszczenie:** Artykuł jest poświęcony problematyce wykorzystania wskaźników monitorowania procesów w małych przedsiębiorstwach. Wdrożenie wartościowego układu wskaźników monitorowania procesów jest wyzwaniem dla kadry kierowniczej małych przedsiębiorstw, jednak korzyści związane z wykorzystaniem wyników monitorowania daleko przewyższają niedogodności związane z koniecznością zaprojektowania, a następnie wyliczenia i doskonalenia wskaźników. Najpopularniejsza norma dotycząca zarządzania, a mianowicie ISO 9001, dostarcza wymagań odnoszących się do monitorowania procesów, które mogą być bardzo przydatne nawet w małych przedsiębiorstwach.

### 1. Wstęp

W ciągu ostatnich kilkunastu lat można zaobserwować spektakularne sukcesy i rozwój wielu przedsiębiorstw. Jest również dużo przykładów spektakularnych porażek. Bardzo dużo jest natomiast porażek biznesowych, o których nie pisze się na pierwszych stronach gazet i których się nie rozważa z naukowego punktu widzenia. Warto zauważyć, że odsetek przedsiębiorstw przeżywających pierwszy rok funkcjonowania w Polsce w latach 2001-2006 waha się od 61,5% w roku 2002 do 67,6% w roku 2005. Można zatem stwierdzić, że dwa z trzech nowo utworzonych przedsiębiorstw przeżywają pierwszy rok swojego funkcjonowania. Jest to na pierwszy rzut oka zadowalająca statystyka. Mniej optymistyczne są jednak dane dotyczące przetrwania firm w dłuższym okresie. Współczynnik przeżycia pokazuje, że do roku 2007 dotrwało zaledwie co czwarte przedsiębiorstwo założone w roku 2002 [*Raport o stanie... 2008*].

Powstanie małego przedsiębiorstwa i późniejszy jego sukces zależą w bardzo dużym stopniu od umiejętności podejmowania właściwych decyzji. Intuicja doprowadziła wiele przedsiębiorstw do sukcesu. Jednak intuicja nie poparta wiedzą wcześ-

niej czy później spowoduje klęskę firmy. Osoby zarządzające małymi firmami bardzo często wkładają w rozwój swojego biznesu całą swoją energię. W miarę wzrostu organizacji pojawia się jednak potrzeba oddelegowania zadań i uprawnień decyzyjnych do kierowników średniego szczebla. Utrata bezpośredniej kontroli często jest bardzo bolesna dla właścicieli, jednak bez przejścia tego etapu dalszy rozwój jest niemożliwy. Przedsiębiorcy, którzy dotarli do tego etapu rozwoju swojej firmy, zaczynają dostrzegać zagrożenia wynikające z dotychczasowego, intuicyjnego i mało sformalizowanego sposobu zarządzania. Jednym z możliwych sposobów przejścia na wyższy poziom zaawansowania w zarządzaniu jest wdrożenie systemu, który pozwoli na bezpieczne podzielenie się władzą, z jednoczesnym zachowaniem kontroli nad przedsiębiorstwem. Narzędziem do tego rodzaju działań może być wdrożenie systemu zarządzania opartego na wymaganiach normy ISO 9001, a zwłaszcza wdrożenie wymagań związanych z zarządzaniem procesami.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiona problematyka monitorowania procesów biznesowych w małych przedsiębiorstwach w kontekście zapewnienia wiarygodnych informacji do podejmowania decyzji. Na bazie doświadczeń związanych z projektami wdrożenia systemów zarządzania opierających się na wymaganiach normy ISO 9001 oraz przeprowadzonych audytów z ramienia jednostki certyfikacyjnej wskażemy najważniejsze aspekty, na które należy zwrócić uwagę, aby dane uzyskiwane poprzez monitorowanie procesów zapewniały rzeczywistą wartość dla osób podejmujących decyzje.

## **2. Monitorowanie procesów w kontekście wymagań normy ISO 9001**

W punkcie 4.1 normy zapisano wymagania, zgodnie z którymi organizacja powinna określić procesy potrzebne w systemie zarządzania jakością, określić ich sekwencję i powiązania, określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności procesów, a także mierzyć, monitorować oraz doskonalić procesy. Norma specyfikuje również wymagania w stosunku do procesów zewnętrznych, jednak w niniejszym artykule skoncentrujemy się na procesach wewnętrznych przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę, że w kontekście monitorowania procesów najnowsze wydanie normy z roku 2008 przynosi subtelną, lecz w praktyce bardzo istotną różnicę. Otóż w podpunkcie, który mówi o mierzeniu i monitorowaniu procesów, dodano frazę wskazującą, że pomiar i monitorowanie mają być prowadzone „tam, gdzie ma to zastosowanie”. Intencją zmiany jest wyeliminowanie sytuacji, kiedy wskaźniki monitorowania procesów są budowane „na siłę”, w zasadzie tylko w celu usatysfakcjonowania audytora jednostki certyfikacyjnej. Ta zmiana może jednak przynieść i inny efekt, a mianowicie rezygnację z monitorowania procesów, w sytuacjach gdy ich monitorowanie może być trudne lub wymagające pewnych nakładów.

### 3. Budowa systemu wskaźników monitorowania procesów

Analiza sytuacji w małym przedsiębiorstwie pod kątem spełnienia wymagań związanych z monitorowaniem procesów zazwyczaj dostarcza wskazań, że monitorowane są głównie miary finansowe na poziomie ogólnym, czyli na poziomie raportowania podatkowego. Kwestia mierzenia procesów realizacji wyrobu, procesów pozyskiwania klientów jest bardzo często zaniedbana z powodu braku świadomości przedsiębiorców, że wdrożenie tego typu działań jest potrzebne, lub braku umiejętności stworzenia wskaźników, które dawałyby wysokiej jakości informacje i bazę do podejmowania decyzji.

Bardzo dobrym przykładem jest przypadek przedsiębiorstwa, które produkuje wyroby z tworzyw sztucznych metodą wtrysku tworzywa do form. Na pytanie o braki produkcyjne właściciel firmy odparł, że nie ma braków, ponieważ wszystkie detale, które nie spełniają wymagań, trafiają z powrotem do procesu produkcyjnego, są przerabiane na granulaty i następnie wykorzystywane ponownie. Gruntowna analiza procesu pokazała, że ilość powtórnie przerabianych detali waha się około 15%. Co prawda przedsiębiorca nie tracił tworzywa, ale straty energii elektrycznej, czasu pracy maszyn i zatrudnionego personelu dały mu do myślenia. Po wprowadzeniu zapisów dotyczących ilości detali trafiających z powrotem do przeróbki z powodu wadliwości wykonania okazało się, że bez żadnych nakładów współczynnik brakowości spadł do około 3%. Samo wprowadzenie systemu monitorowania spowodowało większą dbałość pracowników o jakość produkcji.

Opisany przykład obrazuje brak świadomości konieczności posługiwania się wskaźnikami do oceny funkcjonowania procesów. Doświadczenia ze współpracy z małymi przedsiębiorstwami pokazują jeszcze jeden aspekt monitorowania procesów. Otóż stworzenie układu wskaźników, który dobrze odzwierciedla potrzeby informacyjne najwyższego i średniego kierownictwa, wymaga wiele czasu i pracy koncepcyjnej na najwyższym poziomie. Pierwszym krokiem do tworzenia wskaźników powinna być inwentaryzacja zasobów informacyjnych używanych do podejmowania decyzji. Przedsiębiorcy i kierownicy średniego szczebla w małych firmach podejmują decyzję na bazie wskaźników, nie zauważając tego faktu. Na pytanie o wskaźniki monitorowania procesów bardzo często odpowiadają oni, że nie używają ich do podejmowania decyzji. Bardziej dokładna analiza wypowiedzi wskazuje jednak, że pojęcia takie, jak: dynamika sprzedaży, wartość zamówień pozyskiwanych od nowych klientów czy też wskaźniki dotyczące obrotu magazynowego, nie są im obce. Zazwyczaj nie są one jednak sformalizowane i bardzo często są analizowane *ad hoc*, bez zapewnienia porównywalnych danych w dłuższym okresie i bez formalnych zapisów z tym związanych.

Budowa układu wskaźników procesów jest mocno uwarunkowana po pierwsze świadomością potrzeby ich wykorzystania, a po drugie jakością zasobów informacyjnych dostępnych w przedsiębiorstwie. Pierwszy czynnik jest absolutnie krytyczny dla powodzenia, ponieważ jeśli najwyższe kierownictwo nie wykaże determina-

cji w procesie budowania układu wskaźników, kierownictwo niższego szczebla nie zaangażuje się w tę inicjatywę. Istotnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest konieczność powiązania tworzonych wskaźników ze strategią przedsiębiorstwa. Barię w takim podejściu jest zazwyczaj brak lub niski stopień sformalizowania strategii, a zwłaszcza celów. W większości wdrożeń systemów opartych na ISO 9001, realizowanych na rzecz małych przedsiębiorstw, spełnienie wymagań dotyczących polityki i celów jakości oraz monitorowania procesów jest pierwszą próbą spisania założeń strategicznych, które szef firmy ma w głowie. Zazwyczaj zakłada, że jego strategia jest jasna dla pozostałych pracowników, jednak bardzo często w żaden sposób nie komunikuje swoich zamierzeń. Wskaźniki procesów są idealnym sposobem na ukierunkowanie działań kierowników średniego szczebla, a także bardzo dobrym narzędziem oceny skuteczności ich działań.

Drugim elementem istotnym dla właściwego zaprojektowania wskaźników, a potem ich funkcjonowania jest oparcie ich na dostępnych zasobach informacyjnych. Należy przyjąć założenie, że wskaźniki powinny być precyzyjnie określone, jasne dla wszystkich osób zaangażowanych w działania mające wpływ na dany wskaźnik oraz łatwe do monitorowania. Dla przykładu rozważmy dwa wskaźniki opisujące proces sprzedaży, które w zasadzie można zastosować w każdym przedsiębiorstwie. Będzie to wartość sprzedaży nowym klientom oraz wartość sprzedaży do klientom stałym. Na pierwszy rzut oka sformułowania nie wydają się skomplikowane. Warto jednak zwrócić uwagę, że bez dokładnego zdefiniowania, jakich klientów będziemy traktować jako nowych, a jakich jako stałych, wskaźniki okażą się bardzo trudne do zmierzenia. Powstaną np. pytania, czy klient, który rok wcześniej dokonał incydentalnej, niewielkiej transakcji z naszą firmą, a w bieżącym miesiącu podpisał poważną umowę i zrealizował pierwszy duży zakup, powinien być traktowany jako nowy czy jednak już jako stały klient. Odpowiedzią na tego typu dylematy musi być bardzo dokładne przemyślenie konstrukcji wskaźników i bardzo precyzyjne ich zdefiniowanie. Po określeniu wskaźników i zakomunikowaniu ich konstrukcji konieczne jest określenie pożądanego poziomu realizacji danego wskaźnika. Dobrym drogowskazem dla kierownictwa jest zasada SMART, która mówi, że wyznaczane cele powinny być skonkretyzowane, mierzalne, akceptowalne, realne i ograniczone w czasie [*Encyklopedia zarządzania...*].

Dwa opisane powyżej elementy zapewnią właściwe skonstruowanie wskaźników. Pozostaje jeszcze jeden niezwykle istotny atrybut, a mianowicie łatwość obliczenia wartości wskaźników. Łatwość ta zależy od sposobu gromadzenia informacji dotyczących zdarzeń badanych przez wskaźniki. Dla zobrazowania tego elementu podam przykład prostego wskaźnika używanego do pomiaru jakości współpracy z dostawcami. Wskaźnik ten to współczynnik dostaw niezgodnych do ogółu dostaw. W zależności od specyfiki organizacji i jej potrzeb wskaźnik ten może określać ilość lub wartość dostaw niezgodnych z zamówieniem bądź z dokumentami dostawy, jednak dla toku niniejszego wywodu nie jest to istotne. Wyobraźmy sobie, że brak zgodności dostawy jest dokumentowany w postaci adnotacji na dokumencie PZ. Obliczenie wskaźnika

będzie zatem wymagało przeglądnięcia wielu kartek papieru. Będzie to uciążliwe i obciążone dużym ryzykiem popełnienia błędu. Załóżmy zatem, że dostawy niezgodne będą notowane w specjalnie do tego przygotowanym arkuszu papierowym. Jeśli adnotacje o niezgodnościach w dostawach będą wpisywane do tego arkusza na bieżąco, okaże się, że policzenie wartości wskaźnika będzie znacznie szybsze i o wiele łatwiejsze. Jeśli arkusz ten będzie prowadzony w formie elektronicznej, wówczas zyskamy dodatkowo możliwość łatwego filtrowania danych i możliwość graficznej prezentacji wyników. Załóżmy, że firma wykorzystuje system informatyczny, który posiada funkcjonalność identyfikowania niezgodności w dostawach. W takim przypadku bardzo zwiększają się możliwości prowadzenia wielowymiarowych analiz, a także można zyskać dostęp do danych w czasie rzeczywistym. Dostępne są również bardzo zaawansowane systemy oparte na metodzie zrównoważonej karty wyników, które często są wyposażone w rozwiązania informatyczne, prezentujące wyniki pomiarów wskaźników w postaci tzw. pulpitu menadżerskich, integrujących w postaci graficznej na ekranie monitora najważniejsze parametry funkcjonowania organizacji. Trzeba jednak stwierdzić, że tego typu rozwiązania są rzadkością w małych, a nawet w średnich firmach, ponieważ koszt ich wdrożenia nie jest mały. W przedsiębiorstwach, w których nie ma potrzeby wykonywania wielowymiarowych analiz, wprowadzenie tego typu rozwiązań jest po prostu nieefektywne.

Analiza kilkudziesięciu małych przedsiębiorstw, które wdrożyły i certyfikowały systemy zarządzania jakością oparte na ISO 9001, skłania do sformułowania tezy, że w wielu firmach wskaźniki procesów są stworzone na tzw. sztukę, tylko po to, aby usatysfakcjonować audytora jednostki certyfikacyjnej i zapobiec ewentualnej niezgodności w czasie audytu. Jeśli chodzi o rzeczywisty sens tychże wskaźników i ocenę stopnia ich przydatności do podejmowania decyzji przez najwyższe kierownictwo, należy stwierdzić, że są one bytem stworzonym tylko w celu zapewnienia możliwości uzyskania certyfikatu. Drugim modelem spotykanym w małych przedsiębiorstwach jest rzeczywiste wykorzystanie wskaźników w procesach zarządzania. W tych organizacjach często można było usłyszeć opinię, że niektóre ze wskaźników są bardzo przydatne, a niektóre są zrobione niejako na siłę. Przyczyną tego stanu rzeczy było sformułowanie zawarte w normie ISO 9001:2000, zgodnie z którym wszystkie zidentyfikowane procesy powinny być monitorowane. Nowe wydanie normy likwiduje „konieczność” tworzenia sztucznych wskaźników. Większość wskaźników jest oparta na danych z prostych narzędzi informatycznych, jak np. arkusze kalkulacyjne lub na danych z systemu finansowo-księgowego. Większość z nich jednak wymaga pewnej pracy, ponieważ nie wprowadzono rozwiązań informatycznych, które dostarczałyby wyliczonych wartości wskaźników w sposób automatyczny.

Powyższe rozważania skłaniają do sformułowania wniosku, że właściwe skonstruowanie systemu wskaźników monitorowania procesów wymaga znacznych nakładów czasu i wysiłku intelektualnego ze strony kierownictwa organizacji. Jest to jednak dopiero początek drogi do uzyskania pozytywnych efektów dla przedsiębiorstwa.

#### 4. Proces monitorowania wskaźników procesów i jego następstwa

Aby odnieść rzeczywiste korzyści związane z monitorowaniem procesów, konieczne jest spełnienie jeszcze co najmniej jednego warunku. Jest to mianowicie odpowiednie zakomunikowanie ich osobom mającym wpływ na kształtowanie się poziomów wskaźników. Świadomość wskaźników monitorowania procesów związanych z utrzymywaniem systemu zarządzania jakością jest zazwyczaj najwyższa u pracownika zajmującego się bezpośrednio prowadzeniem systemu. Drugą grupą jest najwyższe kierownictwo i właściciele procesów, którzy traktują wskaźniki jako normalny element wymiany informacji. Dużo gorzej przedstawia się stan świadomości dotyczącej wskaźników wśród osób podlegających właścicielom procesów, czyli pracownikom mającym bezpośredni wpływ na uzyskiwane wyniki pracy, które z kolei znajdują odzwierciedlenie w uzyskiwanych wartościach wskaźników.

Innym aspektem, na który należy zwrócić uwagę, jest częstotliwość dokonywania odczytów wskaźników. Zdarzają się systemy, w których przyjęto, że wskaźniki są raportowane na przegląd zarządzania, odbywający się, zgodnie z wymaganiami jednostek certyfikacyjnych, przynajmniej raz do roku. Przyjęcie takiego systemu rozliczania wyników wskaźników jest niewystarczające z punktu widzenia rzeczywistego wykorzystania monitorowania procesów do zarządzania przedsiębiorstwem. Należy zadać sobie pytanie, jaką wartość ma ważna informacja, np. dotycząca odwrócenia się trendów w sprzedaży, która jest spóźniona o kilka miesięcy. Jak już napisałem wcześniej, możliwe jest zbudowanie wskaźników zapewniających informację w czasie rzeczywistym, jednak takie rozwiązanie jest drogie i przez to niedostępne dla większości małych firm. Konieczne jest zatem znalezienie tzw. złotego środka, a więc zaprojektowanie takiego systemu raportowania wskaźników, który nie spowoduje znaczącego wzrostu kosztów pomiaru (także w rozumieniu czasu poświęcanego na kalkulację osiąganych wartości wskaźników), a jednocześnie zapewni wysokiej jakości informację w odpowiednim czasie. Analiza stosowanych rozwiązań pozwala na sformułowanie wniosku, że wybór powinien być dokonany pomiędzy rozliczaniem wskaźników w cyklach miesięcznych lub kwartalnych. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest monitorowanie comiesięczne przez właścicieli procesów, przy cokwartalnym raportowaniu wskaźników do najwyższego kierownictwa. Takie podejście zapewnia w większości wypadków adekwatną informację na temat uzyskiwanych wartości wskaźników i zapewnia rzeczywistą ich przydatność do podejmowania decyzji. Oczywiście jest, że jeśli wartości wskaźników odchylają się od wartości pożądaných, należy podjąć odpowiednie działania.

Jako ilustrację kolejnego zastosowania wskaźników monitorowania procesów przytoczę przykład małego przedsiębiorstwa ze stolicy, które mam od kilku lat okazję odwiedzać jako audytor jednostki certyfikacyjnej. Po kilku wizytach, które utwierdziły mnie w przekonaniu, że system zarządzania jakością jest tam utrzymywany głównie w celu zdobycia certyfikatu, nastąpiła poważna zmiana. Właściciel



firmy, zamiast z dotychczas prezentowaną grzecznością z lekkimi oznakami znużenia, powitał mnie z błyskiem w oku i komunikatem „w końcu zrozumiałem, po co to ISO jest”. Była to dla mnie ogromna satysfakcja, ponieważ kilkakrotnie sugerowałem, że system może być skutecznym narzędziem zarządzania. Zapytałem, co się stało, że tak gruntownie zmieniło się jego nastawienie do systemu. Odpowiedział on, że w firmie został wdrożony system zarządzania przez cele, wspomagany prostym narzędziem informatycznym. Spowodował on, że wskaźniki procesów, które dotychczas kojarzyły się głównie ze stratą czasu, zostały sprzęgnięte z systemem wynagrodzeń. Jednym z najważniejszych czynników, który spowodował zadowolenie właściciela, był wzrost komfortu jego pracy, wynikający ze zmiany postawy pracowników. Okazało się, że zostali oni mocno zmotywowani do lepszej pracy, ponieważ po pierwsze dostali jasną informację, za co są rozliczani, a po drugie system zapewniał szybki dostęp do danych. Przełożenie wartości wskaźników procesów na premie dla pracowników okazało się czynnikiem, który zapewnił właścicielowi komfort w kwestii przełożenia strategii na rzeczywiste działania oraz dostarczył narzędzia obiektywnej oceny pracowników, opartej na stałych i transparentnych kryteriach.

## 5. Podsumowanie

Spełnienie wymagań normy ISO 9001, określających zasady monitorowania procesów, może przynieść małemu przedsiębiorstwu realne korzyści. Wzrost firmy zależy od podejmowania właściwych decyzji, które powinny być oparte na wiarygodnych, pewnych informacjach. Dobrze przygotowany układ wskaźników monitorowania procesów może być bardzo cennym źródłem informacji o funkcjonowaniu poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę, że nawet bez bardzo zaawansowanych rozwiązań informatycznych można zbudować wskaźniki, które będą przynosić dobrą jakościowo informację. Odpowiedni dobór okresów monitorowania i raportowania wskaźników może być podstawą do wykorzystania wskaźników jako systemu wczesnego wykrywania problemów w organizacji. Można również pomyśleć o zastosowaniu układu wskaźników do premiowania pracowników. Należy jednak zrobić to ostrożnie i po nabraniu doświadczenia w zakresie monitorowania procesów za pomocą wskaźników.

## Literatura

*Encyklopedia zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada\\_SMART](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zasada_SMART).

Norma EN ISO 9001:2000.

Norma EN ISO 9001:2008.

*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006-2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2008.

## **THE PROCESSES MONITORING INDICATORS IN SMALL COMPANIES AS THE TOOL OF GATHERING KNOWLEDGE OF COMPANY PERFORMANCE**

**Summary:** The article is dedicated to the problem of using the indicators of processes monitoring in small companies. The implementation of valuable process indicators is a challenge for the management of small companies, however, the benefits which are bound with using monitoring results far exceed inconveniences of designing, calculating and then improving the indicators. The most popular management standard, that is ISO 9001, provides requirements concerning monitoring of processes which can be very useful even in small companies.