

Agnieszka BITKOWSKA
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie
Wydział Zarządzania i Finansów
e-mail: pbab@wp.pl

STRATEGICZNA PERSPEKTYWA POMIARU PROCESÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie. Każda organizacja, chcąc zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju, powinna doskonalić zachodzące w niej procesy, aby przystosowywać się do wymagań zewnętrznych, wynikających z różnorodności otoczenia. Istotnym działaniem w ramach zarządzania procesami jest pomiar i monitorowanie procesów, umożliwiające dostarczenie informacji o ich przebiegu oraz osiągniętych wynikach. Celem artykułu jest zaprezentowanie realizacji pomiaru procesów we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem strategicznej perspektywy.

Słowa kluczowe: proces, pomiar procesów, Strategiczna karta wyników.

MEASUREMENT PROCESSES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract. Conditions for the existence and development of the organization should be associated with the perfect place in the processes and culture of action and adapt to external requirements, resulting from the diversity of the environment. An important activity within the management process is the measurement and monitoring of processes, allowing them to provide information about the progress and results achieved. The assumptions for the operation of the organization is formulated strategy. The aim of the article is to present the realization of measurement of processes in contemporary organizations with a strategic perspective.

Keywords: process, measurement processes, Balance Scorecard.

1. Wprowadzenie

Każda organizacja, chcąc zapewnić sobie warunki egzystencji i rozwoju, powinna doskonalić zachodzące w niej procesy oraz przystosować się do wymagań zewnętrznych, wynikających z różnorodności otoczenia. Istotnym działaniem w ramach zarządzania procesami jest pomiar i monitorowanie procesów, umożliwiające dostarczenie informacji o ich przebiegu oraz osiągniętych wynikach. Kierownictwo powinno określić, które procesy są szczególnie istotne z punktu widzenia założonych celów strategicznych. Zmiana strategii może prowadzić do nowego modelu biznesowego i do nowych wymagań odnośnie procesów. Narzędziem wspomagającym realizację strategii stanowi strategiczna karta wyników łącząca strategię organizacji z grupą mierników, które pozwalają na monitorowanie procesów przedsiębiorstwa w kluczowych obszarach działalności. Celem artykułu jest zaprezentowanie realizacji pomiaru procesów we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem strategicznej perspektywy. Wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: obserwacja naukowa, analiza literatury przedmiotu, kwestionariusz ankiety oraz wywiad.

2. Uwarunkowania strategicznej perspektywy pomiaru procesów

Założenia strategiczne organizacji, postawione cele stanowią przesłanki do monitorowania procesów. Procesy gospodarcze są koniecznym warunkiem i sposobem wdrażania strategii przedsiębiorstwa¹. Zarządzanie procesami zastępuje zarządzanie funkcjami, co oznacza stałe poszukiwanie takiego przebiegu pracy, który umożliwi właściwą realizację strategii działania organizacji. Strategia definiuje wymagania odnośnie procesów gospodarczych, ich celów oraz mierników. W tym kontekście można określić zadania i działania, a w dalszej kolejności procesy niezbędne do wypracowania zamierzeń strategicznych oraz ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb klientów. Założona strategia organizacji stanowi podstawę do analizy kompetencji organizacji, stąd po wyznaczeniu profili kluczowych kompetencji należy określić krytyczne czynniki sukcesu (standardy, normy, wartości) i ich wyznaczniki, rozumiane jako zmienne, determinujące wypracowanie i podtrzymanie kluczowych kompetencji organizacji². W konsekwencji można określić, które procesy są najważniejsze z punktu widzenia przewagi

¹ Bitkowska A., Narojczyk D.: Przesłanki implementacji zarządzania procesowego w organizacjach (w:) Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu, red. Agnieszka Bitkowska, Elżbieta Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016, 58.

² Krytyczne czynniki sukcesu, jako najistotniejsze determinanty sukcesu artykułują, ku jakim rezultatom biznes musi zmierzać i czego potrzeba dla skutecznej pracy na ich osiągnięciem. Edwards Ch., Peepard J.: Operationalizing Strategy Through Process, Long Range Planning 1997. Vol. 30. No. 5, p. 23.

konkurencyjnej i satysfakcji klienta, a które wymagają wsparcia. Organizacja posiadająca zdefiniowany system procesów osiąga wiele korzyści, z których najważniejsze to³:

- realizowanie strategii oraz wyodrębnionych celów strategicznych przedsiębiorstwa poprzez określanie i osiąganie celów postawionych przed poszczególnymi procesami,
- ciągły i systematyczny nadzór nad wynikami, jakie osiągają kluczowe z punktu widzenia strategii procesy przedsiębiorstwa,
- znajomość sposobu funkcjonowania systemu procesów.

Na potrzeby procesowego zarządzania organizacją określone zostają cele, mierniki i wartości docelowe dla głównych procesów, gdyż to one mają kluczowe znaczenie z punktu widzenia efektywności funkcjonowania organizacji⁴. Dokonywanie pomiaru procesów stanowi źródło informacji zwrotnej o wykonywanej pracy, wykorzystywanych zasobach w organizacji, stanowi podstawę określenia ich efektywności. Pracownicy natomiast uzyskują informację na temat wykonywanej pracy oraz zrealizowanych przez nich celach. Menadżerowie mogą dowiedzieć się kosztach poszczególnych procesów, o pracochłonności, ale również o tym, jak zmiany kosztowe jednego procesu mogą wpłynąć na inne procesy. A.G. Rummler i A.P. Brache zaproponowali procedurę budowy systemu miar w organizacji uwzględniając następujące etapy: określenie powiązania między wynikami organizacji, procesów i stanowisk pracy, zidentyfikowanie kluczowych kryteriów opisujących każdy z wyników organizacji, opracowanie miar oceny każdego z kluczowych kryteriów, sformułowanie standardów dla każdej z miar, czyli granicznego poziomu spełniania oczekiwań⁵. Aby możliwe było wyznaczenie wartości miar procesów, konieczne jest pozyskiwanie oraz ewidencjonowanie danych niezbędnych do ich obliczenia. Dane te powinny być selekcionowane i grupowane w łatwo dostępnych źródłach danych. Tak przygotowane dane są wykorzystywane do obliczania wartości mierników, czyli następuje ich przekształcenie w informację użyteczną dla właścicieli procesów. Następnie jest ona uzupełniana innymi informacjami dotyczącymi wartości planowanych i historycznych oraz trendu miernika i raportowania wyników procesów⁶.

Konieczne jest stworzenie odpowiedniego dla procesów biznesowych systemu oceny ich efektywności⁷. Wymaga jednak, aby były znane:

- zestaw parametrów (atrybutów) mierzalnych, charakteryzujących analizowany proces i sposób pomiaru wielkości, przyjmowanych przez te parametry,

³ Skrzypek E., Hofman M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 37.

⁴ Bitkowska A.: *Zarządzanie procesami biznesowymi we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 72.

⁵ Rummler A.G., Brache A.P.: *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 181.

⁶ Skrzypek E., Hofman M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 130.

⁷ Czekaj J. (red.): *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 50.

- poziom granicznych wielkości poszczególnych parametrów i sposób generowania sygnałów o osiągnięciu, lub przekroczeniu wielkości granicznej.

Obok dostarczania informacji na potrzeby decyzyjne związane z zarządzaniem procesami ustala się tu normy odniesienia, mierzy i ewidencjonuje się wyniki oraz porównuje się je z normami, a także sporządza się okresowe raporty o przebiegu procesów. Doskonalenie procesów bazuje na ocenach dokonywanych za pomocą określonych mierników. Skutkiem tego jest opracowywanie wewnętrznie spójnego systemu monitorowania procesów za pomocą adekwatnych i wiarygodnych miar. Stworzenie skutecznego systemu oceny procesów biznesowych nie jest zadaniem prostym. Nie zawsze dobierane są odpowiednie wskaźniki oceny, szczególnie widoczne jest to przy pomiarze oczekiwań i zadowolenia klientów wewnętrznych. Ważnym jest, aby opracowywane wskaźniki wynikały ze strategii organizacji, aby odzwierciedlały najważniejsze jej aspekty. Strategia i wizja stanowią podstawę do projektowania wskaźników, dzięki którym możliwe będzie monitorowanie procesów. Istotne jest wyznaczenie parametrów opisujących stopień ich osiągnięcia. Po ustaleniu parametrów pozostaje już tylko precyzyjne określenie sposobu i częstotliwości ich monitorowania z uwzględnieniem odpowiednich narzędzi informatycznych.

Z. Zymonik, A. Hamrol oraz P. Grudowski podkreślają, iż bardzo przydatnym narzędziem oceny zarządzania organizacją zorientowaną na procesy jest strategiczna karta wyników⁸. Twórcy tej metody R. Kaplan i D. Norton stworzyli obraz przedsiębiorstwa, opierający się na czterech perspektywach, istotnych z punktu widzenia efektywności organizacji: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju (uczenia się i doskonalenia). Punktem wyjścia do wdrożenia strategicznej karty wyników jest sformułowana wizja i misja organizacji. Strategiczna karta wyników oznacza narzędzie będące instrumentem zarządzania strategicznego, które umożliwia umiejscowienie długookresowej strategii w systemie zarządzania organizacją poprzez mechanizm pomiaru⁹. Realizacja tej inicjatywy determinuje konieczność posiadania odpowiednich zasobów organizacyjnych (kapitału, ludzi, zasobów czasowych), umożliwiających w konsekwencji osiągnięcie założonych celów w poszczególnych perspektywach¹⁰. Mając na uwadze, że w procesie podejmowania decyzji kierownictwo musi uwzględniać występujące ograniczenia, niezbędna zatem wydaje się informacja, jakie działania/inicjatywy należy realizować w pierwszej kolejności, w jakim stopniu realizować wyznaczone cele, aby możliwe było zarządzanie organizacją w sposób zrównoważony, optymalny, możliwie najlepszy w istniejących warunkach¹¹.

⁸ Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P.: Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem, PWE, Warszawa 2013, s. 299.

⁹ Pawlak-Wolanin A., Ryńca R.: Wykorzystanie metody Balanced Scorecard przez przedsiębiorstwa stosujące filozofię Total Quality Management (w) Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu pod red E. Weiss, M. Godlewskiej, Vizja Press &IT, Warszawa 2007, s. 154.

¹⁰ Ryńca R., Kuchta D.: Propozycja integracji programowania celowego i zrównoważonej karty wyników – ujęcie modelowe i studium przypadku, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854/2015 „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 250.

¹¹ Tamże.

Adaptując tę metodę do pomiaru procesów w organizacjach ukierunkowanych na jakość, najpierw należy ustalić cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych¹². Takie ujęcie przedsiębiorstwa pozwala kadrze menedżerskiej na ciągłe monitorowanie rezultatów istotnych procesów, a przed pracownikami stawia zdefiniowane cele. Stosowane miary przedstawiają pracownikom czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces organizacji. Perspektywa procesów wewnętrznych obejmuje te procesy, które są ukierunkowane na klienta, nie ograniczając się tylko do produkcji, sprzedaży i dystrybucji produktów. Monitorowanie procesów pozwala na bieżąco kontrolować ich przebieg i stopień zgodności z wymaganiami systemu zarządzania, takimi jak: jakość, czas trwania i planowane koszty. Zestaw mierników skonstruowanych na potrzeby tej perspektywy musi być równoznaczny z odpowiedzią na pytanie: „Które procesy i w jaki sposób powinny być monitorowane i doskonalone?” Mierniki procesów wewnętrznych można połączyć z perspektywą klienta. Dokonuje się to poprzez określenie ich celów w odniesieniu do segmentów rynku i klientów, przy wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej wynikającej z jakości oferowanych produktów. Zbudowanie mierników odzwierciedlających stopień satysfakcji klienta ze swych dotychczasowych kontaktów z organizacją wymaga szerszego spojrzenia na działalność organizacji. Rozwój i popularność tego rozwiązania spowodowało, iż to nowoczesne narzędzie jest nie tylko wykorzystywane do monitorowania procesów zarządzania przedsiębiorstwem, ale przede wszystkim jest ukierunkowane na wdrażanie strategii. Umożliwia to integrację kluczowych procesów realizowanych w organizacji oraz pozwala na skuteczną realizację jego strategii. Strategiczna karta wyników – w wyniku dalszych prac badawczych oraz zdobywania praktycznych doświadczeń ewoluowała i stała się narzędziem zarządzania łączącym w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowe cele, sposoby osiągania zamierzeń i możliwości monitorowania stopnia realizacji strategii poprzez wykorzystanie spójnego zestawu mierników finansowych i nie finansowych. Oprócz miar wynikowych wykorzystywane są w karcie także miary wyprzedzające (prognozujące), bada się zewnętrzną i wewnętrzną efektywność działań podmiotu, co daje możliwość sterowania organizacją i elastycznego dostosowania podmiotu do ciągłych zmian¹³. Przedsiębiorstwa, które ją stosują, zyskują nie tylko kompleksowy system pomiaru efektywności, ale również podstawę skutecznego systemu motywacyjnego oraz ważny instrument strategicznego zarządzania organizacją¹⁴.

¹² Por. R.S. Kaplan, Norton D.P.: *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2016; Kaplan R.S., Norton D.P.: *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa 2010.

¹³ Bojnowska, A.: *Strategiczna karta wyników – istota, korzyści i wady, oprogramowanie*. <http://www.boc-pl.com/uniprogram/wp-content/uploads/2008/11/Bojnowska-A.-Strategiczna-karta-wynik%C3%B3w.pdf> [dostęp. 3.03.2017].

¹⁴ Skrzypek E., Hoffman M.: *op. cit.*, s. 91.

3. Rola wskaźników wykorzystywanych w pomiarze procesów

Problematyka pomiaru efektywności to kluczowe zagadnienie w zarządzaniu procesami, szczególnie z punktu widzenia kontrolingu. Mierzenie procesów potwierdza wiedzę o przebiegu procesu, ponadto może ujawniać mankamenty i pojawiające się problemy w ich realizacji. Mierniki oceny procesu - kluczowe wskaźniki efektywności, KPI (ang. Key Performance Indicators) są to narzędzia wspierające organizację w zdefiniowaniu i mierzeniu skuteczności procesów¹⁵. Są to wielkości, przy pomocy których menadżerowie mogą stwierdzić czy dany proces jest efektywny¹⁶, oraz określić w jakim stopniu strategiczne cele i plany są realizowane. Obejmują one zestaw indywidualnie dobranych przez jednostkę mierników finansowych i/lub niefinansowych, przez co stają się narzędziem kontroli menedżerskiej umożliwiającym wykrywanie problemów we wczesnej fazie ich pojawienia się. Wykorzystanie mierników umożliwia podejmowanie skutecznych decyzji oraz reagowanie na pojawiające się problemy. D. Parmenter definiuje następujące mierniki efektywności¹⁷:

- kluczowy wskaźnik rezultatu (ang. Key Result Indicator),
- wskaźnik efektywności (ang. PI – Performance Indicator),
- kluczowy wskaźnik efektywności (ang. KPI – Key Performance Indicator).

Kluczowe wskaźniki powinny być mierzone w ustalonych ramach czasowych. Nie mogą być też zmieniane bez uzasadnionej potrzeby, ponieważ może to stanowić problem przy porównywaniu wyników¹⁸. Nieprawidłowe zdefiniowanie wskaźników pomiaru może powodować istotne komplikacje. R.S. Kaplan i D.P. Norton rekomendują zdefiniowanie nie więcej niż 20 wskaźników¹⁹, natomiast według J.Hope i R.Fraser należy stworzyć nie więcej niż 10 wskaźników.²⁰ B. Marr z kolei wskazuje, iż należy definiować mierniki w prosty sposób, aby istniała możliwość sprawnego ich pomiaru²¹.

¹⁵ Grycuk A.: Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean, *Przegląd Organizacji* nr 2, 2010, s. 28–31.

¹⁶ Por. Bitkowska A.: Rola mierników efektywności procesów w perspektywie zarządzania wiedzą, *Przegląd Organizacji*, 2015, nr 8, s. 22-27.

¹⁷ Parmenter D.: *Key Performance Indicators Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, New Jersey, John Wiley & Sons, 2007, s. 1.

¹⁸ Tamże, s. 6.

¹⁹ Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna Karta Wyników. Jak przenieść strategię na działanie* op.cit s. 364.

²⁰ Hope J., Fraser R. : *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston: Harvard Business School Press, 2003, p. 28.

²¹ Marr B.: *How do Design key performance indicators*, Edinburgh Gate, Advanced Performance Institute, 2010, p. 3.

Pomiar rezultatów procesów dokonywany jest za pomocą zestawu mierników, które odzwierciedlają wyniki generowane przez procesy²². Omawiane zagadnienia wpisują się w system kontrolingu menedżerskiego, który jest narzędziem diagnostycznym służącym do kierowania przedsiębiorstwem z wykorzystaniem analizy wskaźników, likwidowaniu najsłabszych ogniw, uwzględniając wymagania rynku i konkurencji²³. Na poziomie strategicznym kontroling procesów realizuje założenia strategiczne organizacji.

Istotne jest przyjęcie właściwej dokładności opisu procesów, wskaźników oraz i ich odniesienie do założeń strategicznych. Odpowiednio zdefiniowany system mierników pozwala organizacji osiągać cele operacyjne, które są powiązane z długookresowymi, strategicznymi zamierzeniami organizacji. Implementacja koncepcji wspiera procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach, a narzędzie dostarczane użytkownikowi pozwala na bieżąco mierzyć, analizować oraz oceniać wyniki poszczególnych procesów. Konieczne jest wsparcie ze strony systemów informatycznych, które zapewniają automatyzację procesów biznesowych oraz kontrolę nad przetwarzaniem dużej liczby danych oraz dokumentów wymagających akceptacji przez użytkowników systemu na różnych etapach ich przetwarzania. Jak podkreśla C. Stępnia, tworzenie nowej, procesowej metodologii budowania wskaźników efektywności wynika ze zgodności dwóch wzajemnie warunkujących się czynników: realnych potrzeb informacyjnych i technicznych możliwości ich zaspokojenia²⁴. Dane te powinny pozwolić na ustalenie tymczasowych wartości docelowych dla mierników. W ramach doskonalenia procesów tak wyznaczone wskaźniki mogą ulegać zmianie. Efektywne aktualizowanie wyników i bieżące śledzenie stopnia realizacji wskaźników jest możliwe przy pełnej automatyzacji procesów.

4. Pomiar procesów z perspektywy strategicznej w praktyce gospodarczej

Badania w zakresie zarządzania procesowego realizowane cyklicznie na świecie wskazują, na trudności organizacji w definiowaniu relacji pomiędzy strategią a zarządzaniem procesami, konieczne jest pomoc konsultantów zewnętrznych w tym zakresie²⁵. Menedżerowie oczekują wsparcia ze strony konsultantów w zakresie rozwoju procesowej

²² Zabierowski P.: Kluczowe wskaźniki efektywności w perspektywie procesowej, [w:] Podejście procesowe w organizacjach, (red.) S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s.317.

²³ Kuc B.R.: Kontroling menedżerski narzędziem zarządzania procesowego, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.): Metody podejścia procesowego w organizacjach. Teoria i praktyka, Warszawa: Vizja Press & IT, Warszawa, 2015, s. 75.

²⁴ Stępnia C.: Kształtowanie wskaźników efektywności zarządzania procesowego [w:] Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu pod red. A. Bitkowskiej, E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016, s. 149.

²⁵ Harmon P., Wolf C.: The State of Business Process Management 2016.

architektury organizacji, rozwoju systemu pomiaru wyników oraz koordynowania zarządzania projektami i programami.

Przeprowadzone badania przez M. Rydzewską-Włodarczyk i M. Sobieraj dowodzą, że w jednostkach sektora finansów publicznych są używane różne narzędzia, które służą realizacji celów strategicznych, odnoszą się do monitorowaniu i usprawnianiu procesów. Narzędzia obejmują pomiar efektywności procesów, w celu poprawy jakości ich funkcjonowania²⁶. Pomiar odbywa się zwykle z wykorzystaniem mierników, które opisują oceniane zjawiska i stanowią przez to źródło informacji odnośnie realizacji założonych celów. Pojawiające się trudności dotyczące pomiarów procesów wynikają z braku wykwalifikowanej kadry, nieprawidłowości i kosztów opracowania oraz dostosowania, Brakuje odpowiednich narzędzi pomiaru, doboru właściwych wskaźników pomiaru efektów. Problematiczna jest także metodologii pomiaru, system raportowania, analizy i oceny wyników, rozwiązań i procedur podejmowania działań zaradczych, naprawczych, czy motywacyjnych²⁷.

Przeprowadzone przez autorkę badania realizowane w 2012 oraz w 2016²⁸ roku dowodzą, iż w niewystarczającym zakresie występuje powiązanie procesów z celami i strategią (tabela 1). 62,7% w 2012 oraz 64,3,3% 2016 roku badanych organizacji wskazuje na fakt, iż cele procesów wynikają ze strategii. Istotnym aspektem jest wyodrębnienie architektury procesów w badanych organizacjach (34,3% w 2012 oraz 54,1% w 2016), co korzystnie wpływa na funkcjonowanie procesów.

Tabela 1

Zarządzanie procesowe a perspektywa strategiczna w organizacjach*

Zarządzanie procesowe a perspektywa strategiczna	Udział procentowy badanych organizacji w 2012 roku	Udział procentowy badanych organizacji w 2016
Implementacja zarządzania procesowego wynikała ze strategii	69,2%	77,6%
Wyodrębniono architekturę procesów	34,3%	54,1%
Cele procesów wynikają ze strategii przedsiębiorstwa	62,7%	64,3%

*Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 i 2016 roku, Bitkowska A.: Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, op.cit., s. 164.

Pomiar wskaźników procesów jest często powiązany z zastosowaniem w praktyce strategicznej karty wyników. W badanych organizacjach w niewielkim zakresie wykorzystywano strategiczną kartę wyników jedynie 17,6 % w 2012 oraz 37,6 % w 2016 (tabela 2).

²⁶ Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M.: Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76, t. 2 (2015), s.333-347.

²⁷ Tamże.

²⁸ W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiet oraz prowadzono wywiady w organizacjach wykorzystujących zarządzanie procesowe w Polsce.

Tabela 2

Zastosowanie strategicznej karty wyników

Strategiczna karta wyników	Udział procentowy badanych organizacji w 2012 roku	Udział procentowy badanych organizacji w 2016 roku
Tak	17,6%	37,6%
Nie	82,4%	63,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 i 2016 roku, A. Bitkowska, Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, op.cit., s. 202.

Istotnym etapem w zarządzaniu procesowym jest kontroling procesów (tabela 3). 81,4% badanych organizacji w 2012 oraz 83,4% w 2016 wykorzystywało controlling procesów. Można zaobserwować, iż przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości wykorzystują to rozwiązanie i widzą konkretne korzyści wynikające z działań kontrolnych i korygujących.

Tabela 3

Kontroling procesów w badanych organizacjach

Kontroling procesów	Udział procentowy badanych organizacji w 2012 roku	Udział procentowy badanych organizacji w 2016 roku
Tak	81,4%	83,4%
Nie	18,6%	16,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 i 2016 roku, A. Bitkowska, Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, op.cit., s. 166.

Kolejne zagadnienie dotyczyło systemu kontrolingu procesów (tabela 4). W największym zakresie realizowana jest analiza i kontrolę procesów (91,6% w 2012 oraz 93,6% w 2016) oraz raportowanie procesów (80,7% w 2012 oraz 83,7% w 2016). Sterowanie procesami zaś stosuje się mniej niż w połowie organizacji (44,6% w 2012 oraz 47,2% w 2016).

Tabela 4

System kontrolingu obejmuje w badanych organizacjach*

Kontroling procesów	Udział procentowy badanych organizacji w 2012 roku	Udział procentowy badanych organizacji w 2016 roku
Analiza i kontrola procesów	91,6%	93,6%
Raportowanie procesów	80,7%	83,7%
Sterowanie procesami	44,6%	47,2%

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 i 2016 roku, A. Bitkowska, Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, op.cit., s. 167.

Wykorzystanie danych do zarządzania procesami przez menedżerów/właścicieli zadeklarowało 24,6% w 2012 oraz 30,2% w 2016 ankietowanych organizacji. Pomiar procesów jest realizowany na podstawie wskaźników oceny efektywności procesów. Monitorowanie wskaźników efektywności procesowej realizowane jest przez kadrę zarządza-

jąca: biuro zarządu, właścicieli procesów, kierowników ds. projektów. Pomiar realizowany jest także przez odpowiednio wyspecjalizowane jednostki komórka ds. procesów, dział Lean Manufacturing, Biuro Planowania i Kontrolingu oraz Biuro Strategii i Rozwoju, Dział Kontrolingu. Nieco ponad połowa organizacji wykorzystuje wskaźniki efektywności (51,0% w 2012 oraz 60,6% w 2016). Oznacza to, że w wielu organizacjach mimo zastosowania pomiaru nie wykorzystuje się konkretnych wskaźników. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw system wskaźników oceny efektywności odnosi się do procesów głównych (94,3% w 2012 oraz 95,3% w 2016), w mniejszym zakresie do procesów pomocniczych (60,4% w 2012 oraz 62,4% w 2016). W najmniejszym stopniu wskaźniki odnoszą się do procesów zarządczych (54,7% w 2012 oraz 56,7% w 2016). Takie podejście jest uzasadnione, gdyż procesy główne stanowią trzon organizacji i najczęściej decydują o przewadze konkurencyjnej, zatem ich pomiar jest najistotniejszy z punktu widzenia organizacji.

Tabela 5

System wskaźników oceny efektywności procesów KPI w organizacji *

Wskaźników oceny efektywności procesów w odniesieniu do procesów	Udział procentowy badanych organizacji w 2012 roku	Udział procentowy badanych organizacji w 2016
Procesy główne (podstawowe)	94,3%	95,3%
Procesy pomocnicze	60,4%	62,4%
Procesy zarządcze	54,7%	56,7%

* Możliwość wyboru wszystkich pasujących odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 i 2016 roku, A. Bitkowska, Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, op.cit., s.168.

5. Podsumowanie

Określenie strategii oraz wynikających celów strategicznych dla poszczególnych procesów stanowią podstawę tworzenia odpowiednich mierników. Założona strategia wykorzystująca metodę strategicznej karty wyników powinna determinować system pomiaru procesów i wskazywać na dalsze wytyczne dotyczące doskonalenia organizacji. Należy uwzględnić perspektywę strategiczną oraz skoncentrować się przede wszystkim na procesach głównych tworzących wartość dla organizacji, a zarazem dla klienta. Przeprowadzone wyniki badań wskazują, iż polskie przedsiębiorstwa borykają się z trudnościami dotyczącymi realizacji pomiaru procesów i w niewystarczającym zakresie wykorzystują strategiczną karty wyników. Implementacja tego rozwiązania stanowi nadal wyzwanie dla współczesnych polskich przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Bitkowska A.: Rola mierników efektywności procesów w perspektywie zarządzania wiedzą, *Przegląd Organizacji*, 2015, nr 8, s. 22-27.
2. Bitkowska A.: *Zarządzanie procesami biznesowymi we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
3. Bitkowska A., Narojczyk D.: Przesłanki implementacji zarządzania procesowego w organizacjach (w:) *Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu*, red. A. Bitkowska, E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, 2016.
4. Bojnowska, A.: *Strategiczna karta wyników – istota, korzyści i wady, oprogramowanie*. <http://www.boc-pl.com/uniprogram/wp-content/uploads/2008/11/Bojnowska-A.-Strategiczna-karta-wynik%C3%B3w.pdf> [dostęp. 3.03.2017].
5. Czekał J. (red.): *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
6. Edwards Ch., Peepard J.: *Operationalizing Strategy Through Process, Long Range Planning* 1997. Vol. 30, No. 5.
7. Grycuk A.: Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean, *Przegląd Organizacji* nr 2, 2010,
8. Jeston J., Nelis J.: *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementation*, Routledge, New York 2014.
9. Hope J., Fraser R.: *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.
10. Kaplan R.D., Norton D.P.: *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2016.
11. Kaplan R.S., Norton D.P.: *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa. 2010.
12. Kostka D., Kowal B.: *Balanced Scorecard w procesowym zarządzaniu przedsiębiorstwem górniczym*, *Przegląd Górniczy*, nr 9, 2014.
13. Kuc B.R.: *Kontrolne instrumenty zarządzania*, Ementon, Warszawa, 2016.
14. Kuc B.R.: *Kontroling menedżerski narzędziem zarządzania procesowego*, [w:] Bitkowska A., Weiss E. (red.) *Metody podejścia procesowego w organizacjach. Teoria i praktyka*, Warszawa: Vizja Press & IT, Warszawa 2015.
15. Marr B.: *How do Design key performance indicators*, Edinburgh Gate, Advanced Performance Institute, 2010.
16. Parmenter D.: *Key Performance Indicators Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

17. Rydzewska-Włodarczyk M., Sobieraj M.: Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864* Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76, t. 2 (2015), s. 333-347.
18. Rummler G.A., Brache A.P.: *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
19. Ryńca R., Kuchta D.: Propozycja integracji programowania celowego i zrównoważonej karty wyników – ujęcie modelowe i studium przypadku, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854/2015 „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 239–251.
20. Pawlak-Wolanin A., Ryńca R.: Wykorzystanie metody Balanced Scorecard przez przedsiębiorstwa stosujące filozofię Total Quality Management (w) *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu* pod red E. Weiss, M. Godlewskiej, Vizja Press &IT, Warszawa 2007, s. 154.
21. Skrzypek E., Hofman M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
22. Stępiak C.: Kształtowanie wskaźników efektywności zarządzania procesowego [w:] *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu* pod red. A. Bitkowskiej, E. Weiss, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2016, s. 139-154.
23. Harmon P., Wolf C.: „The State of Business Process Management” 2016.
24. Zabierowski P.: Kluczowe wskaźniki efektywności w perspektywie procesowej, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
25. Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P.: *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, PWE, Warszawa 2013.
26. Key Performance Indicators (2010), Public Record Office Victoria, prov.vic.gov.au/wp-content/uploads/2011/05/1010g3.pdf [dostęp. 3.03.2017].