

## Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności

Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Marcin Sobieraj\*

**Streszczenie:** *Cel* – prezentacja wyników badań dotyczących narzędzi wspierających pomiar efektywności procesów. *Metodologia badania* – opracowanie artykułu wymagało dokonania krytycznej analizy literatury przedmiotu. Przeprowadzono studia literaturowe publikacji naukowych, wybranych regulacji prawnych, wytycznych i dokumentacji projektowych agend rządowych. Wykazanie możliwości implementacji w jednostkach sektora publicznego narzędzi pomiaru efektywności procesów wymagało przeprowadzenia studium przypadku reprezentującego rozwiązania stosowane w wybranym przedsiębiorstwie. Następnie określono możliwość zastosowania wskazanego narzędzia pomiaru efektywności działania w urzędach administracji publicznej. *Wynik* – uzyskane wyniki wskazują na możliwość zastosowania w jednostkach sektora publicznego wykorzystywanych w sektorze biznesowym narzędzi pomiaru efektywności procesów. *Oryginalność/wartość* – przedstawione w artykule rozwiązania mogą być wykorzystane w praktyce doskonalenia w jednostkach sektora finansów publicznych metod zarządzania i sprawowania kontroli zarządczej.

**Słowa kluczowe:** kluczowe wskaźniki efektywności, kontrola procesów, pomiar efektywności procesów, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez cele.

### Wprowadzenie

W wielu dokumentach strategicznych wskazuje się na konieczność wzmacniania potencjału instytucjonalnego administracji publicznej w Polsce. Z tego względu w sektorze publicznym podejmuje się działania, które mają na celu doskonalenie dotychczasowych lub wprowadzenie skuteczniejszych i efektywniejszych od dotychczasowych metod zarządzania. Projekty i wdrożenia obejmują między innymi implementację do jednostek sektora publicznego metod i narzędzi stosowanych w przedsiębiorstwach. Przykładowo są to wdrożenia w urzędach administracji publicznej skierowanych na poprawę efektywności działania jednostek systemów zarządzania jakością, podejścia procesowego, zarządzania przez cele czy zarządzania przez

---

\* dr Marzena Rydzewska-Włodarczyk, Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, Katedra Ekonomii Menedżerskiej i Rachunkowości, Pracownia Rachunkowości Menedżerskiej, 71-210 Szczecin, ul. Żołnierska 47, e-mail: mrydzewska@zut.edu.pl; Marcin Sobieraj, Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny w Szczecinie, Wydział Ekonomiczny, 71-210 Szczecin, ul. Żołnierska 47, e-mail: Sobieraj.m90@gmail.com.

kompetencje<sup>1</sup>. Uzasadnieniem tych działań jest też ustawowe zobowiązanie kierownictwa jednostek sektora publicznego do realizacji wynikających z ustawy o finansach publicznych zadań dotyczących kontroli zarządczej. System ten ma bowiem na celu wsparcie kierownictwa jednostek sektora finansów publicznych w realizacji funkcji zarządczych przez wdrożenie rozwiązań usprawniających pracę komórek organizacyjnych, a przez to również funkcjonowanie jednostki. Integralnym elementem tych działań jest dobór i stosowanie metod i narzędzi pomiaru efektywności procesów zachodzących w jednostce.

W praktyce działania przedsiębiorstw sektora biznesowego wykorzystuje się różne narzędzia wspierające realizację funkcji zarządczych, służące do organizowania, monitorowania oraz pomiaru efektów działań i w rezultacie efektywności działania. Przykładem takiego narzędzia jest używana w wybranym przedsiębiorstwie karta pomiaru efektywności procesów z wykorzystaniem kluczowych wskaźników efektywności.

## 1. Zarządzanie przez cele i zarządzanie procesowe – istota i warunki stosowania

Wymienione we wstępie opracowania modele zarządzania stanowią koncepcje biznesowe zwykle stosowane w organizacjach zorientowanych na osiąganie finansowych wyników działania. Praktyka dowodzi, że są one lub jest możliwe ich stosowanie w jednostkach nieprowadzących działalności gospodarczej, w tym jednostkach sektora publicznego<sup>2</sup>. Jedną z takich koncepcji jest sformułowana przez Druckera koncepcja zarządzania przez cele (ang. MBO – *management by objectives*). Zakłada ona systematyczne podejście do planowania, kontrolowania i oceniania pracowników realizowanego przez wspólne ustalenie celów i okresową ocenę ich wykonania na podstawie wyników działań (Chrościcki 1999: 92). Istotę tego podejścia stanowią przedstawione w tabeli 1 jego elementy kluczowe.

<sup>1</sup> W sierpniu 2012 r. Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przeprowadził badanie ankietowe 225 dużych urzędów, którego celem było pozyskanie danych nt. zaawansowania urzędów we wdrażaniu usprawnień zarządczych. Wyniki badań zapoczątkowały realizację projektu pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”. Planowany termin zakończenia projektu to wrzesień 2015 r. Por. główne założenia projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” (Informator projektu...).

<sup>2</sup> Przykład stanowią wdrożone systemowo usprawnienia w 30 jednostkach administracji publicznej dokonane w ramach projektu pn. „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”. Obszary działań obejmowały m.in.:

- wdrożenie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania w jednostkach: zarządzania procesowego, zarządzania projektowego, zarządzanie przez cele, systemu zarządzania środowiskowego EMAS, zintegrowanego systemu zarządzania, systemu zarządzania ryzykiem, narzędzi i systemów zarządzania jakością, doskonalenie w wyniku samooceny CAF,
- wdrożenie usprawnień w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach: zarządzania przez kompetencje, unowocześnienie procesu rekrutacji i selekcji, optymalizacja struktury organizacyjnej, opisy i wartościowanie stanowisk pracy, komunikacja wewnętrzna,
- usprawnienia w zakresie obsługi klienta: zarządzanie informacją, narzędzia informatyczne w procesach obsługi, etyka pracowników, przeciwdziałanie zagrożeniom korupcyjnym, badania benchmarkingowe (por. dokumentacja projektu i *Zbiór dobrych...* 2012).

Zarządzanie przez cele w praktyce oznacza wyznaczenie głównych kierunków działań jednostki (celów strategicznych) i alokacji zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów (Batko 2009: 122). W dalszej kolejności następuje kaskadowanie celów, które polega na wyznaczaniu i delegowaniu celów szczegółowych podległym pracownikom. Przykładowo cele taktyczne są delegowane dyrektorom, którzy z kolei na ich podstawie wyznaczają naczelnikom wydziałów cele operacyjne.

**Tabela 1**

Kluczowe elementy koncepcji zarządzania przez cele

Elementy koncepcji zarządzania przez cele	Charakterystyka
Zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania	– model musi być wprowadzony w całej jednostce, – procedurą ustalania własnych celów i oceną ich realizacji objęci są wszyscy pracownicy (model rozszerzony) lub wszyscy kierownicy ustalają cele dla siebie i swoich podwładnych (model uproszczony)
Wspólne ustalanie celów przez kierowników z podwładnymi – zasada partycypacji	Współuczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym, co wymaga przyjęcia nieautorytarnego stylu przywództwa opartego na zaufaniu do pracowników i przekonaniu, że zwiększenie stopnia samodzielności aktywizuje potencjał pracowników.
Powiązanie celów indywidualnych z nadrzędnymi celami strategicznymi	Bieżące cele i zadania, jakie podejmuje jednostka, muszą przyczyniać się do realizacji jej długoterminowych (strategicznych) zamierzeń. W związku z tym konieczne jest komunikowanie pracownikom założeń strategicznych i polityki jednostki oraz ocena planów indywidualnych z punktu widzenia ich zbieżności z dążeniami jednostki.
Precyzja formułowania celu	Cele muszą być określone w sposób merytorycznie poprawny, aby mogły służyć podnoszeniu efektywności jednostki i jednocześnie stanowić podstawę oceny dokonań kadry.
Autonomia realizacji planów	Charakteryzuje ją swoboda pracowników w realizacji zaplanowanych działań.
Ocena wyników – okresowa ocena zadaniowa	– system pozwala na jednoczesne kontrolowanie stopnia realizacji zadań/celu oraz ocenę pracowników, – ocena musi być dokonywana regularnie i na podstawie przejrzystych kryteriów, – przeprowadzenie oceny wymaga: udzielenia pracownikowi informacji zwrotnej, umożliwienia wyboru odpowiednich szkoleń, modyfikacji ścieżki rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie Chrościcki (1999: 92).

Postępy w realizacji celów powinny być na bieżąco monitorowane i mierzone, co pozwala na systematyczną ocenę stopnia ich realizacji oraz identyfikację i analizę czynników zagrażających osiągnięciu oczekiwanych rezultatów działania. Każdorazowo podwładnemu pracownikowi należy udzielać informacji zwrotnej w zakresie oceny efektywności jego pracy.

Zarządzanie przez cele jak każdy model zarządzania nie może być postrzegane jako rozwiązanie wolne od wad, praktyka ujawniła bowiem obok wielu zalet także takie problemy, jak:

- a) przesadny nacisk na osiągnięcia jednostki;
- b) obniżenie elastyczności w działaniu, gdy kierownictwo nie dopuszcza modyfikowania celu w fazie jego realizacji;
- c) możliwość ustalania zbyt niskich standardów działania;
- d) błędy na etapie wdrażania, na przykład zbyt szybkie wprowadzanie niedopracowanych procedur, zaniechanie lub zaniedbania w zakresie informowania o nowym systemie.

Z koncepcją zarządzania przez cele ściśle wiąże się koncepcja zarządzania procesowego (ang. BPO – *business process orientation*)<sup>3</sup>. Jest ona jednym z podejść do kierowania jednostkami<sup>4</sup>, zgodnie z którym zaplanowane wyniki osiąga się z większą efektywnością, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako procesy<sup>5</sup> (PN-EN ISO 9004:2000). Przedmiotem zarządzania w tym podejściu są zatem procesy, przy czym każdy z nich jest tak samo ważny i dlatego powinien być rozpatrywany współzależnie z innymi<sup>6</sup>.

W ogólnym rozumieniu zarządzanie procesowe obejmuje systematyczne, ciągłe i zorganizowane planowanie, monitorowanie i ocenę procesów wykonywanych w jednostce, aby zapewnić realizację ustalonych celów działania. Wskazane działania są nastawione na usprawnianie procesów przez wprowadzanie korekt, gdy osiągnięte rezultaty odbiegają od zakładanych. Skuteczność zarządzania procesami jest uzależniona od wielu elementów, wśród których ważną rolę pełnią: dobór mierników i narzędzi pomiaru wyników procesów i wykorzystanie wyników tego pomiaru<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Szerzej o zastosowaniu zarządzania procesowego w administracji publicznej Szumowski (2009: 106–118).

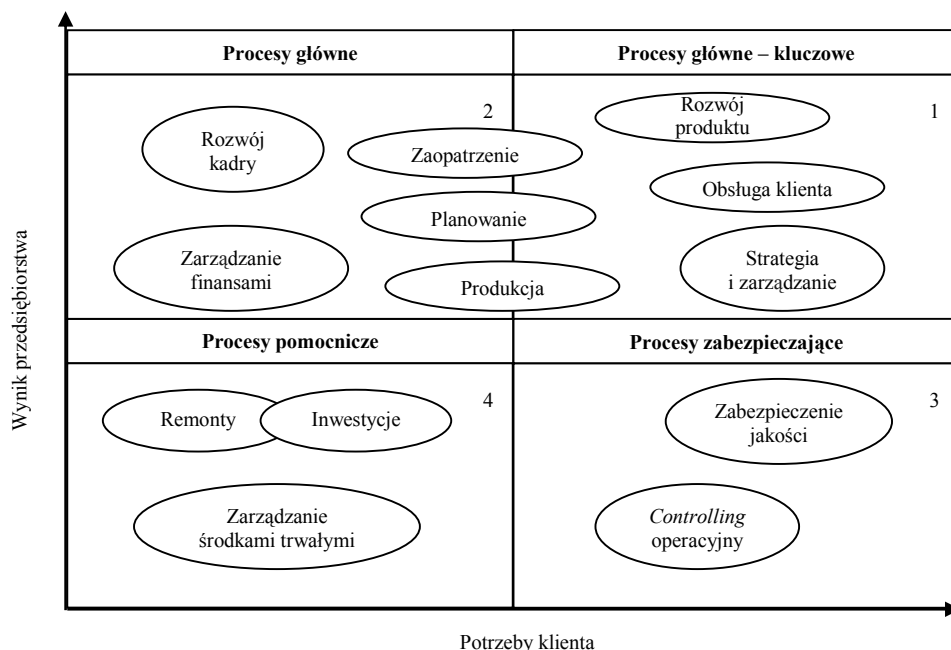
<sup>4</sup> Na bazie BPO wykształciła się koncepcja zarządzania procesami biznesowymi (ang. BPM – *business process management*). Polega ona na organizowaniu przedsiębiorstwa wokół procesów biznesowych jako głównych elementów przyczyniających się do osiągnięcia celów danej organizacji przez poprawę wydajności i bieżące zarządzanie istotnymi procesami biznesowymi. BMP obejmuje w związku z tym nie tylko identyfikowanie, projektowanie, wdrażanie i realizację zachodzących w jednostce procesów biznesowych, ale również ich interakcje, kontrolę, analizę i optymalizację. Zarządzanie procesami biznesowymi wspierane komputerowo wpływa na obniżenie kosztów przedsiębiorstwa przez automatyzację obsługi zadań i czynności, eliminację zbędnych działań, zmniejszenie liczby operacji przekazywania danych i udostępnianie użytkownikom przygotowanych dla nich zadań. Zaletą BPM jest też oszczędność czasu dzięki zmianom przebiegu procesów gospodarczych (Jeston, Nelis 2014: 4; Maciejec 2006).

<sup>5</sup> Proces jest ustrukturyzowanym ciągiem czynności zaprojektowanym w celu osiągnięcia określonego wyniku dla konkretnego klienta lub rynku (Davenport 1993: 5). Proces można też zdefiniować jako uporządkowany i połączony zbiór działań wykonywanych w określonym czasie, w efekcie przynoszący korzyści klientowi zewnętrznemu i wewnętrznemu (Durlik 1998: 36). Inni autorzy wskazują, że proces jest ciągiem powiązanych ze sobą działań, które prowadzą do przekształcenia nakładów w produkt procesu (Manganelli, Klein 1998: 27). W literaturze podkreśla się również, że niektóre procesy mogą zachodzić w ramach jednego działu, jednak większość z nich stanowi procesy międzydziałowe, przebiegające między komórkami organizacyjnymi (Rummler, Brache 2000: 75). Uzupełnieniem procesu jest „zadanie”, czyli fragment pracy wykonywany zasadniczo przez jedną osobę. Z tego względu proces można również określić jako powiązaną grupę zadań, których rezultat ma wartość dla klienta (Hammer 1999: 15).

<sup>6</sup> Opis orientacji procesowej podają między innymi McCormack i Johnson (2001), którzy na podstawie badań własnych oraz przeglądu definicyjnego wyznaczyli elementy orientacji procesowej przedsiębiorstwa.

<sup>7</sup> Szerzej na temat skuteczności systemu zarządzania procesami Skrzypek, Hofman (2010: 36 i n.).

Wdrożenie zarządzania procesowego wymaga zidentyfikowania występujących w danej jednostce procesów, przeprowadzenia ich mapowania<sup>8</sup>, a także sklasyfikowania<sup>9</sup>, w szczególności określając wpływ poszczególnych procesów na wynik jednostki oraz potrzeby klientów. Z uwagi na to kryterium można wyróżnić procesy główne, kluczowe, pomocnicze i zabezpieczające (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Podział procesów w przedsiębiorstwie – wybrane procesy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grajewski (2007: 68).

W podejściu procesowym do zarządzania przyjmuje się, że każdy proces w jednostce tworzy wartość dla klienta (zewnętrznego – finalnego lub wewnętrznego – współpracownika),

<sup>8</sup> Mapy i mapowanie procesów są używane nie tylko w warunkach wdrażania zarządzania procesowego, ale również w sytuacji:

- wdrażania: systemów zarządzania jakością, *lean manufacturing*, zbilansowanej karty wyników (BSC), zintegrowanych systemów informatycznych,
- skracania czasu wykonywania procesów,
- obniżania kosztów wykonywania procesów,
- komputeryzacji procesów, na przykład przechodzenia na działalność opartą na internecie.

<sup>9</sup> W literaturze procesy są różnorodnie klasyfikowane. Ze względu na znaczenie procesów dla jednostki wyróżnia się procesy: ogólne, główne, pomocnicze i zewnętrzne. Inny podział zakłada występowanie w jednostce procesów: podstawowych, pomocniczych (wspomagających), zarządczych i kluczowych. Szerzej na temat klasyfikacji procesów Ossowski (2012: 297–312).

dlatego konieczna jest ocena zdolności procesów do dostarczania produktów lub usług określonej jakości. W związku z tym wymagane jest przeprowadzenie analizy głównych atrybutów każdego z procesów, to jest (Grajewski 2007: 79):

- a) kosztów procesu, które obejmują wszystkie koszty przypisane do zbioru czynności wykonywanych w ramach danego procesu;
- b) długości czasu realizacji procesu, czyli średniego czasu wykonywania wszystkich operacji;
- c) elastyczności procesów rozumianej jako jego zdolność do całkowitej doskonalenia, łączenia lub podziału zadań;
- d) jakości procesu mierzonej poziomem jego zmienności lub liczbą błędów;
- e) znaczenia dla jednostki, czyli wartości korzyści, które generuje proces;
- f) znaczenia dla klientów mierzonego poziomem ich satysfakcji.

W doskonaleniu procesów kluczową rolę odgrywają ich mierniki. Opisują one procesy, informują o rezultatach działań, trendach i możliwościach zmian. Wśród nich wyróżnia się mierniki zasileń, zasobów i rezultatów (Gruchman 2002). Mierniki zasileń opisują nakłady. Przykładowo ich miernikiem może być liczba zamówień lub liczba zamówień zweryfikowanych jako poprawne. Z kolei mierniki zasobów opisują zużycie zasobów w trakcie wykonywania działań w ramach procesu. Przykładem miernika zużycia zasobów może być przeciętna pracochłonność lub energochłonność procesu. Mierniki rezultatów charakteryzują natomiast wyniki przekształceń zasobów wejściowych. Przykładem takiego miernika może być liczba przeprowadzonych przetargów.

W literaturze podkreśla się, że zarządzanie przez procesy ma szczególne znaczenie w odniesieniu do takich procesów, jak: komunikacja wewnętrzna jednostki, procesy realizacji usług (organizacja łańcucha dostaw), dokumentowanie działań. W związku z tym w administracji publicznej zarządzanie zorientowane na procesy może mieć szczególne zastosowanie w przypadku tych instytucji sektora publicznego, które mają bezpośredni kontakt z klientem (obywatelem)<sup>10</sup>.

## 2. Pomiar efektywności procesów

Efektywność można rozpatrywać według różnych punktów odniesienia w zależności od potrzeb i specyfiki działania danej jednostki. W opozycji do tradycyjnych podejść do pomiaru efektywności bazujących na finansowych wynikach działania powszechnie przyjmuje się, że pomiar efektywności powinien odbywać się przy wykorzystaniu wskaźników zarówno finansowych, jak i niefinansowych, ilościowych i jakościowych. Z pewnością istotny punkt odniesienia dla pomiaru efektywności stanowią wyznaczone cele i zadania, co

---

<sup>10</sup> Szerzej o zastosowaniu zarządzania procesowego w administracji publicznej Szumowski (2009: 106–118).

ma szczególne znaczenie w jednostkach sektora publicznego<sup>11</sup>. Z uwagi na ich zróżnicowanie problematyczne jest przyjęcie jednolitej metodyki pomiaru efektywności działania i dlatego każda jednostka powinna indywidualnie sformułować kryteria pomiaru efektywności, odpowiednio dobrać mierniki i narzędzia, za pomocą których ten pomiar będzie przeprowadzany. Należy jednak wskazać na trudności pomiaru efektywności, które wynikają z mnogości wskaźników, braku kompetencji w zakresie ich doboru i przeprowadzania pomiarów oraz kosztów pozyskania informacji (Szczepańska 2009: 105).

W pomiarze stopnia realizacji celów w podmiotach zarządzanych przez cele ważną rolę odgrywają kluczowe wskaźniki efektywności (ang. KPIs – *key performance indicators*) (Grycuk 2010: 28–31). Są to wskaźniki umożliwiające jednostkom stwierdzenie, w jakim stopniu ich strategiczne cele i plany są realizowane. W związku z tym KPIs obejmują 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, szybkie reagowanie i doskonalenie procesów w jednostce.

Użyteczny zestaw KPIs w jednostce powinien spełniać następujące warunki (Grycuk 2010: 28–31):

- a) wskaźniki powinny dotyczyć zagadnień, które są ważne dla jednostki, to jest takich, które zostały określone w jej strategii lub bezpośrednio służą jej realizacji;
- b) wskaźniki są dostosowane do sytuacji oraz specyfiki sektora, w którym jednostka działa;
- c) liczba wskaźników nie powinna być zbyt duża, ponieważ pomiar powinien koncentrować się na monitorowaniu kluczowych procesów, a nie mierzeniu wszystkich;
- d) każdy wskaźnik musi mieć określony wzorzec (normę) na dany okres badania, na przykład są to wyniki osiągnięte przez jednostkę w poprzednich okresach;
- e) wzorce powinny być w kolejnych okresach korygowane (podnoszone), aby pobudzały ciągle doskonalenie;
- f) należy dobrać tylko takie wskaźniki, na wyniki których pracownicy mają rzeczywisty wpływ;
- g) większość wskaźników powinna koncentrować się na procesach zaspokajania potrzeb klientów (obywateli) oraz na pomiarze ich satysfakcji;
- h) koszty gromadzenia danych nie mogą być wyższe niż korzyści ze stosowania wskaźników.

<sup>11</sup> Zauważyć należy, że zagadnienie pomiaru efektywności działania jednostek sektora finansów publicznych pozostaje pod wpływem ogólnych zmian koncepcji zarządzania i zarządzania publicznego, zmian koncepcji pomiaru dokonań oraz wynikającej z tego ewolucji metod i narzędzi pomiaru. Za cel główny pomiaru efektywności uznaje się w tych podmiotach ujawnienie poziomu realizacji zadań publicznych, co można rozpatrywać albo z punktu widzenia zgodności tego działania z procedurami/prawem, albo z punktu widzenia kreowania tzw. wartości publicznej. U podstaw pomiaru dokonań jednostek sektora finansów publicznych leży zatem albo postulat legalności działania i zgodności proceduralnej, albo postulat sprawnego, a więc skutecznego i efektywnego wykorzystania środków publicznych. Należy dodać, że aktualnie brak jest kompleksowych rozwiązań w zakresie pomiaru efektywności działania jednostek sektora publicznego (szerzej: Rydzewska-Włodarczyk 2013b: 175–190, 2013a: 481–493).

Warto również dodać, że KPIs powinny być proste, a sposób ich obliczania musi być zrozumiały dla wszystkich pracowników. Wskaźniki powinny być precyzyjnie zdefiniowane, aby wykluczyć możliwość manipulowania wynikami. Pracownicy muszą też regularnie i możliwie najszybciej otrzymywać informację zwrotną na temat wyników mierzonych za pomocą KPIs.

Mierzenie wyników przy użyciu kluczowych wskaźników efektywności ma na celu uzyskanie wiedzy o wynikach działania i ich poprawienie. Wiedza na temat prawidłowości funkcjonowania określonych obszarów może spowodować modyfikację strategii jednostki. Bezpośrednim efektem zastosowania KPIs jest też możliwość prezentacji osiągnięć na zewnątrz jednostki oraz kontrolowanie pracowników.

### **3. Karta pomiaru efektywności procesów w badanym przedsiębiorstwie**

Przedmiotem analizy jest karta pomiaru efektywności procesów z użyciem kluczowych wskaźników efektywności stosowana w wybranym przedsiębiorstwie zarządzanym przez cele. Przedsiębiorstwo zajmuje się dostarczaniem usług i produktów medycznych. Działalność jest prowadzona w wielu oddziałach funkcjonujących w różnych krajach na całym świecie. W strukturze organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa jest wyodrębnione Centrum Usług Finansowo-Księgowych, które zajmuje się obsługą zamówień (Dział Zamówień) oraz obsługą finansową głównej jednostki przedsiębiorstwa (Dział Płatności). Wymienione działy realizują odmienne procesy, które są przedmiotem bieżącej analizy i oceny. Przykładowo w Dziale Płatności stałym badaniem jest objęty zbiór procesów związanych z regulowaniem zobowiązań wobec kontrahentów oraz innych jednostek współpracujących z przedsiębiorstwem. Zadania Działu Płatności obejmują głównie odbiór, kontrolę finansowo-księgową, sortowanie i dekretację dokumentów, z których wynikają rozliczenia z jednostkami współpracującymi, a następnie ich ujęcie w księgach rachunkowych i na ich podstawie dokonanie określonych płatności. Pracownicy Działu Płatności odpowiadają również za komunikację między działami wewnątrz Centrum, między zagranicznymi oddziałami przedsiębiorstwa oraz z kontrahentami. Dział Płatności jest także odpowiedzialny za właściwe przygotowanie dokumentów do archiwizacji, ich archiwizację lub wysyłkę do oddziału za granicą przechowywanego określone dokumenty.

Prawidłowość i terminowość przebiegu procesów w poszczególnych działach przedsiębiorstwa, w tym w Dziale Płatności, jest badana z użyciem wdrożonego przez przedsiębiorstwo narzędzia. Stanowi je karta pomiaru efektywności procesów z użyciem kluczowych wskaźników efektywności. Jest to tabulogram rejestracji czasu trwania wyselekcjonowanych procesów, którym są przypisane określone mierniki (por. tabele 2 i 3). Narzędzie dostarcza informacji do oceny pracy wszystkich działów przedsiębiorstwa i poszczególnych pracowników tych działów.



**Tabela 2**

Karta pomiaru efektywności procesów w badanym przedsiębiorstwie – część I. Procesy kluczowe w Dziale Płatności

Kraj	Procesy	Zakres (przykłady) działań	Czas trwania procesów (w poszczególnych dniach pracy i ogółem w miesiącu)					
							Razem	
XXX	Faktury	<i>przygotowanie + skan + weryfikacja i wysyłka do Basware + usuwanie faktur z Basware + drukowanie + sortowanie + znakowanie + wysyłanie wiadomości e-mail związanych z fakturami materiałowymi (proszę umieścić komentarz z czasem spędzonym na wysyłaniu wiadomości e-mail)</i>						
		<i>procesowanie faktur w E1 (również sprawdzanie zamówień; pozycje memorialowych; księgowanie manualne); unieważnianie faktur</i>						
	Inne przesyłki przychodzące	<i>przygotowanie + skan + weryfikacja i wysyłka do Basware + usuwanie faktur z Basware + drukowanie + sortowanie + znakowanie + wysyłanie wiadomości e-mail związanych z fakturami materiałowymi (proszę umieścić komentarz z czasem spędzonym na wysyłaniu wiadomości e-mail)</i>						
		<i>procesowanie faktur w E1 (tworzenie zamówień; dopasowywanie faktur); unieważnianie</i>						
	Płatności	Płatności manualne	<i>manualne wejście do systemu bankowego; czeki; tworzenie przedpłat, kompensat; druk dokumentów dla płatności; wysyłka przelewów; wysyłanie wiadomości e-mail związanych z płatnościami manualnymi</i>					
		Płatności automatyczne	<i>analiza pozycji otwartych; tworzenie grup płatności; wysyłanie wiadomości e-mail związanych z płatnościami automatycznymi; sprawdzanie i korekta podstawowych danych; czeki, aktualizacja grup płatności; łączenie przedpłat; raportowanie o różnicach przedpłat</i>					

	Zapytania odnośnie do należności	<i>wyjaśnienia odnośnie płatności przychodzących; tworzenie przedpłat (poleceń zapłaty)</i>					
	Zamknięcie miesiąca i audyt	<i>działania miesięczne; rewizja zewnętrzna i wewnętrzna; również wyszukiwanie dokumentacji na oczekaniu dla lokalnych organizacji</i>					
Komunikacja	Upomnienie	<i>przez telefon; e-mail; w papierowej wersji</i>					
	Komunikacja zewnętrzna	<i>sortowanie skrzynki pocztowej dostawców; telefony z zewnątrz; cały kontakt z dostawcami</i>					
	Komunikacja wewnętrzna	<i>skrzynka e-mail wierzycieli; wewnętrzna komunikacja telefoniczna; chaty/rozmowy w CPFE lub LOB; CPFE informacje na prywatnej skrzynce e-mail</i>					
	Archiwizacja	<i>bieżąca archiwizacja</i>					

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych badanego przedsiębiorstwa.

Jak wynika z tabeli 2, rejestracja czasu trwania procesów jest dokonywana oddzielnie dla procesów wykonywanych w podziale na obsługiwane przez Dział Płatności oddziały w różnych krajach (XXX). Wyodrębnione w karcie procesy obejmują:

- procesowanie faktur – pomiar dotyczy wszelkich czynności wykonywanych w Dziale Płatności od otrzymania faktury aż do jej zaksięgowania w systemie, między innymi: skanowania, drukowania, sortowania, kontroli finansowo-księgowej, dekretowania i księgowania w systemie komputerowym;
- dokonywanie płatności (manualnych i automatycznych na podstawie faktur oraz czeków), które obejmują wszelkie czynności związane z przelewem zobowiązań na konta kontrahentów, między innymi: drukowanie dokumentów, wysyłkę potwierdzeń zrealizowanych płatności, tworzenie grup kontrahentów dla określonego banku, realizację przedpłat na żądanie kontrahenta;
- procesy związane z zamknięciem miesiąca, między innymi: tworzenie miesięcznych raportów dotyczących poszczególnych procesów oraz krajów, a także dostarczanie określonych partii dokumentów na doraźne życzenie jednostek współpracujących;
- komunikację (mailową i telefoniczną) z kontrahentami i współpracownikami w przedsiębiorstwie, w tym udzielanie kontrahentom informacji o zaległościach w płatnościach i spodziewanych terminach ich realizacji;
- archiwizację dokumentów.

Tabela 3

Karta pomiaru efektywności procesów w badanym przedsiębiorstwie – część II. Procesy ogólne

X	Procesy	Zakres (przykłady) działań	Czas trwania procesów (w poszczególnych dniach pracy i ogółem w miesiącu)				
						Razem	
PROCESY GŁÓWNE	Problemy związane z technologią informacyjną	w przypadku błędów/problemów					
	Projekty	również małe projekty					
	Spotkania	generalne spotkania działu; badanie personelu; projekt rozwoju ludzi					
	Szkolenia	osoba pomagająca rozwiązać problem lub szkoląca kogoś					
	Aktualizacja instrukcji pracy	przykładowo instrukcja pracy					
	Inne	obiady; krótkie przerwy; wypełnianie wartości czasu wskaźników; AS – zapisywanie kopii faktur na życzenie działu podatkowego; dzienne ćwiczenia; inne niezdefiniowane					
	Zadania „wyższych” pracowników	KPI	przygotowanie wskaźników/szablony wskaźników; prezentacje wskaźników itp.				
		Procesy	wsparcie zespołu; udoskonalenia; przygotowanie kalendarza czynności związanych z zamknięciem miesiąca; kreacja raportów; sprawdzanie i podpis okładek raportów zamknięcia miesiąca				
		Inne	naliczanie i aktualizacja urlopów; inne niezdefiniowane				
	Inne	–					
Nieobecności	urlopy; zwolnienia lekarskie						
Suma							
Nadgodziny							

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych badanego przedsiębiorstwa.

Przedstawiona w tabeli 3 druga część tabeli pomiaru procesów pozwala zmierzyć czas poświęcany na czynności niezwiązane z głównym zakresem pracy w danym dziale, tak zwanych procesów głównych. Wyodrębnione zostały w niej inne czynności wykonywane przez pracowników w toku pracy w podziale na:

- a) problemy techniczne, które wymagają pomocy działu informatycznego, na przykład awarie systemu komputerowego, brak dostępu do poszczególnych programów komputerowych;

- b) uczestnictwo w projektach, które mają na celu ciągle doskonalenie jakości procesów, a tym samym całej jednostki;
- c) spotkania organizacyjne;
- d) szkolenia pracowników;
- e) praca nad instrukcjami objaśniającymi poszczególne czynności niezbędne do wykonania procesów;
- f) inne czynności, między innymi: przerwy obiadowe oraz niekwalifikujące się do wcześniej wymienionych;
- g) zadania dla starszych rangą pracowników, takie jak: opracowywanie wskaźników efektywności, tworzenie miesięcznych prezentacji z ich uśrednionymi wynikami, uczestnictwo w projektach rozwojowych;
- h) nieobecności w pracy.

Przedstawione narzędzie bezpośrednio pozwala mierzyć wszystkie procesy i czynności, które pracownik wykonuje w określonym okresie (dniu, miesiącu, kwartale). Pracownicy są zobowiązani na bieżąco rejestrować czas trwania wykonywanych przez siebie procesów w podziale na dni, przy czym zaleca się, aby pracownik codziennie wypełniał poszczególne komórki karty przypadające na określony dzień kalendarzowy, wskazując w nich czas, jaki poświęcił na dany proces/czynność. Na koniec miesiąca są obliczane wartości wskaźników średniego czasu poświęcanego na dany proces przez poszczególnych pracowników i dla całego działu. Na podstawie tak zebranych informacji audytorzy (na ogół zatrudnieni w oddziałach zagranicznych przedsiębiorstwa) przeprowadzają bieżącą analizę i ocenę procesów w jednostce i wartości poszczególnych wskaźników (czas, ilość), porównując je do ich wartości w okresie poprzednim – najczęściej miesiącu/miesiącach, a także przeprowadzają ocenę odchylenia ich wartości od normy (wzorca). Normy są ustalane przez zarząd przedsiębiorstwa. W każdym miesiącu celem pracowników, a tym samym zespołów, jest zbliżenie się do określonej normy, przekroczenie jej oraz możliwie jak najdłuższe utrzymywanie oczekiwanej wartości wskaźnika, na przykład wartości poniżej średniego czasu poświęconego na księgowanie faktury lub wyższej większej liczby płatności dokonanych w terminie.

Wyniki badania są raportowane kierownictwu i pracownikom oraz do działu zarządzania zasobami ludzkimi. Tak zorganizowana kontrola efektywności pracy pracowników umożliwia ujawnienie problemów lub nieprawidłowości w przebiegu procesów. Gorsze wyniki dla poszczególnych procesów są przyczyną wzrostu ryzyka terminowości ich realizacji. Przykładowo wydłużenie się terminu spłat zobowiązań powoduje wzrost ryzyka podwyższenia przez kontrahentów cen dostarczanych towarów lub usług albo zaprzestania współpracy z przedsiębiorstwem, co powoduje nieosiągnięcie zakładanego celu przedsiębiorstwa.

Badanie z użyciem analizowanego narzędzia pozwala na ocenę zarówno pracy zespołowej, jak i indywidualnej, co z kolei może prowadzić do ujawnienia potrzeby wprowadzenia szkoleń, zmian kadrowych, na przykład przesunięcia pracowników między działami, zatrudnienie nowych lub zwolnienie obecnych pracowników, awansowanie pracowników.

Zestawienie miesięcznych wyników umożliwia wyznaczenie linii trendu, a na jej podstawie dokonanie oceny rozwoju, wnioskowanie poprawy jakości pracy oraz podejmowanie dalszych działań decyzyjnych.

## **Uwagi końcowe**

Problematyka monitorowania stopnia realizacji celów jednostki, jak wykazano w artykule, ściśle wiąże się ze stosowanym w danej jednostce sposobem zarządzania. Przeprowadzone badania dowodzą, że w jednostkach sektora finansów publicznych są stosowane lub jest możliwe zaimplementowanie nowoczesnych, „biznesowych” modeli zarządzania, w tym zarządzanie przez cele czy zarządzanie przez procesy. W jednostkach, w których funkcjonują wskazane modele zarządzania, są używane różne narzędzia, które służą realizacji celów jednostek, monitorowaniu i usprawnianiu procesów, pomiarowi efektywności działania, poprawie organizacji i jakości funkcjonowania. Narzędzia te pozwalają lub ułatwiają zatem również realizację zadań kontroli zarządczej.

Jednym z integralnych elementów zarządzania jest kontrola i ocena efektów działań. Odbywa się ona zwykle z wykorzystaniem mierników, które opisują oceniane zjawiska i stanowią przez to źródło informacji odnośnie do dokonań jednostek. Przedstawiony w artykule przykład karty pomiaru procesów stanowi rozwiązanie, które bazuje na kluczowych dla jednostki wskaźnikach efektywności, co stwarza przesłanki do zaimplementowania takiego narzędzia w jednostkach sektora publicznego. Wymagana jest jednak jego modyfikacja stosownie do specyfiki i charakteru działań jednostki. Należy domniemywać, czego w toku badań nie udowodniono, że rozwiązania podobne funkcjonują już w jednostkach sektora publicznego, nawet jeżeli nie są one kompleksowe.

Należy podkreślić, że mimo iż przeniesienie do administracji publicznej wraz z zasadami „nowoczesnego” zarządzania metodyki kontrolnej i pomiaru efektów działania jest możliwe i uzasadnione, to należy mieć na względzie również ryzyko związane z przyjęciem i stosowaniem określonych rozwiązań. Wynika ono z braku wykwalifikowanej kadry, nieprawidłowości i kosztów opracowania/dostosowania: narzędzi pomiaru, doboru wskaźników pomiaru efektów, metodologii ich mierzenia, raportowania, analizy i oceny wyników, rozwiązań i procedur podejmowania działań zaradczych, naprawczych, motywacyjnych itd., a także problemów wynikających z konieczności zintegrowania tych rozwiązań z istniejącymi i akceptowanymi w jednostce oraz wymaganymi przez prawo.

## **Literatura**

- Batko R. (2009), *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.  
Chrościcki Z. (1999), *Zarządzanie firmą. wybrane problemy*, C.H. Beck, Warszawa.  
Davenport T.H. (1993), *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Ernst & Young, Boston.

- Durlik I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Gruchman G. (2002), *Mierzyć, aby doskonalić*, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/22671/Mierzyc.abydoskonalic.html> (11.10.2014).
- Grycuk A. (2010), *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean*, „Przegląd Organizacji” nr 2.
- Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.
- Informator projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”, [http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/informator\\_pck.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/informator_pck.pdf) (10.05.2015).
- Jeston J., Nelis J. (2014), *Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementation*, Routledge, New York.
- Maciejec L. (2006), *Zarządzanie procesami gospodarczymi*, [http://cio.cxo.pl/artykuly/51820\\_1/Zarządzanie.procesami.gospodarczymi.html](http://cio.cxo.pl/artykuly/51820_1/Zarządzanie.procesami.gospodarczymi.html) (11.10.2014).
- Manganelli R., Klein M. (1998), *Reengineering*, PWE, Warszawa.
- McCormack K.P., Johnson W.C. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-business Competitive Advantage*, St. Lucie Press, Delray Beach.
- Ossowski M. (2012), *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Oświata M., *Jak zarządzanie procesowe może zmienić firmę?*, <http://it-manager.pl/jak-zarzadzanie-procesowe-moze-zmienic-firme/> (10.05.2015).
- PN-EN ISO 9004:2000. *System zarządzania jakością*.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa.
- Rydzewska-Włodarczyk M. (2013a), *Teoretyczne aspekty pomiaru wartości publicznej jednostek samorządu terytorialnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 291, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rydzewska-Włodarczyk M. (2013b), *Warunki pomiaru dokonań w jednostkach samorządu terytorialnego*, „Europa Regionum” t. 16, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Skrzypek E., Hofman M. (2010), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Szczyńska K. (2009), *Koszty jakości dla inżynierów*, Placet, Warszawa.
- Szumowski W. (2009), *Zastosowanie podejścia procesowego w administracji samorządowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Zbiór dobrych praktyk zarządzania w administracji rządowej* (2012), [http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zbiór\\_dobrych\\_praktyk.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zbiór_dobrych_praktyk.pdf) (16.05.2015).

## MEASUREMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PROCESSES WITH THE USE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS

**Abstract:** *Purpose* – the aim of the article was presentation of research results on tools to support the control and measurement of the effectiveness of processes. *Design/methodology/approach* – developing the article required a critical analysis of literature. Carried out were literature studies of scientific publications, selected regulations, guidelines and project documentation government agencies. The demonstration of the possibilities of public sector units measuring tools efficiency of the processes required to a case study representing the solutions used in the selected company to be carried out. Next the possibility of measuring the effectiveness of the tools in public administration offices was indicated. *Findings* – the results indicate the possibility of implementing in the public finance sector units used in the business sector the tools to measure the effectiveness of processes. *Originality/value* – solutions presented in this article can be used in the practice of improving methods of management and the exercise of the public finance sector units management control.

**Keywords:** key performance indicators, process control, process efficiency measurement, process management, management by objectives

**Cytowanie**

M. Rydzewska-Włodarczyk, M. Sobieraj (2015). *Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 333–347; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

