

Jak sprawić by wskaźniki działały? Rozmowa z Neilem Glass, głównym gościem Konferencji Finanse

W erze nowoczesnych technologii internetowych umożliwiających szybki przekaz danych, istnieje tendencja zalewu informacji niż raczej jej niedoboru.

Co dokładnie powinno być weryfikowane w organizacjach aby właściwie nimi zarządzać?

Oczywiście zależy to od tego, czym dana organizacja się zajmuje. Jednakże są pewne generalne zasady:

– Najwyższa kadra menedżerska powinna koncentrować się na 10-15 kluczowych wskaźnikach, które mówią o stanie takich obszarów w firmie jak: kondycja finansowa, efektywność procesów, satysfakcja klientów i rozwój zasobów ludzkich.

– Istotne jest zachowanie równowagi pomiędzy tym co można określić jako “lag indicators” a “lead indicators”. Lag indicators opisują przeszłość firmy i często odnoszą się do finansowych obszarów natomiast lead indicators mówią o tym, co się stanie w przyszłości i dotyczą zwykle czysto operacyjnych działań. Rzadko zdarza się odnaleźć wśród kadry zarządzającej takich menedżerów, którzy są wystarczająco zaangażowani w zarządzanie kluczowymi lead indicators i faktycznie się nimi kierują.

– Praca ludzi powinna być mierzona tylko w obszarach ich bezpośredniego wpływu. Zbyt często standardowa grupa wskaźników nie mająca w rzeczywistości realnego przełożenia na osiągnięte rezultaty zostaje narzucona na działy i poziomy w strukturze organizacji. Jeśli rozwinięte zostaną wskaźniki,

które są rozumiane i akceptowane na każdym szczeblu, można zrewolucjonizować działalność firmy.

Często menedżerowie uważają za swój priorytet obcinanie kosztów działań – co można przeoczyć w takim podejściu?

Istnieje wiele niebezpieczeństw przy nadmiernym koncentrowaniu się na obcinaniu kosztów, przykładowo można tutaj nie dostrzec szans wzrostu, obniżyć jakość obsługi klienta i wręcz zdemoralizować siłę roboczą. Największy problem uwidacznia się często w tzw. pośrednich czy wspomagających departamentach – w dziale kadr, informatycznym, marketingu, finansów czy nawet badań i rozwoju.

Tutaj widoczna jest tendencja „zarządzania opartego na budżecie”, polegająca na korygowaniu zeszłorocznego budżetu o kilka procent w każdym kolejnym roku. Wówczas nie dostrzega się wartości, którą każdy pośredni, wspierający departament mógłby dodać do rozwoju organizacji. Przykładowo, zamiast obcinać budżet działu kadr, menedżerowie odkryliby, że większe inwestycje w ten dział pozwolą na szybszy rozwój kluczowych pracowników, o wiele bardziej efektywne procesy oparte na promocji firmy lub lepsze zarządzania kosztami. Podobnie, zamiast redukować budżet działu transportu, firma produkująca stal mogłaby odkryć, że większe inwestycje w efektywne zarządzanie transportem pomogłyby przy redukcji kosztów transportu o miliony. Wielokrotnie menedżerowie koncentrując się zbyt mocno na rocznym budżecie, nie dostrzegają podstawowych korzyści, które mogą poprawić rezultaty firmy.

Jak można mierzyć niemierzalne pojęcia jak jakość usług?

W końcu XX w, w porównaniu do sytuacji sprzed kilku lat, bardzo niewielu ludzi pracuje w łatwo mierzalnych, produkcyjnych obszarach gospodarki. Większość pracowników pełni funkcję wspierających proces wytwarzania, a efekt ich pracy jest trudniejszy do policzenia. Klasyczne finansowe wskaźniki zwykle nie przydają się w takich sytuacjach.

Jednakże, przy nieznacznym wysiłku i wyobraźni, możliwe jest znalezienie dobrych i efektywnych „lead measures”, które dają doskonały wgląd i kontrolę nad działaniami organizacji. Ile organizacji mierzy efektywność działu Badanie i Rozwój poprzez kontrolowanie jaki procent całościowej sprzedaży pochodzi z produktów wprowadzonych na rynek w przeciągu ostatnich 3 lat? Ile firm międzynarodowych sprawdza jakość pracy centrali marketingowych przeprowadzając badania ankietowe w działach marketingu i sprzedaży znajdujących się w poszczególnych krajach? Ile organizacji mierzy efektywność swoich sieci dostaw sprawdzając jaki procent wprowadzonych do nich innowacji odbywa się przy współpracy klientów i dostawców? Większość działań można zweryfikować, jeśli tylko zacznie się mierzyć wyniki, można doprowadzić do naprawdę rewelacyjnych rezultatów i poprawy działalności całej organizacji.

Neil Gass

W serwisie dyplom.com.pl prezentujemy obronione prace dyplomowe, które mogą służyć za wzór do napisania własnej pracy - gdyby potrzebowali jeszcze Państwo konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](http://pisanieprac.com.pl) - fachowa pomoc w pisaniu prac.