

ŚWIADOMOŚĆ STRATEGII FIRMY ISTOTĄ AUDYTU

Audyt – narzędzie do restrukturyzacji firmy

W kolejnym artykule zaprezentujemy nowoczesny sposób przeprowadzania audytu z zakresu zarządzania oparty na analizie procesowej i systemie komputerowym.

PRAWDĄ JEST, ŻE WIELE Z PRZEPROWADZONYCH AUDYTÓW I ANALIZ TRAFIA NA PÓŁKĘ I NIE JEST WDRAŻANYCH. CZY MACIE PAŃSTWO NA TO JAKĄŚ RECEPTĘ?

Wojciech Jędrzejewski: Warunkiem wprowadzania jakichkolwiek zmian jest opis istniejącego stanu rzeczy. Taki spis z natury w ujęciu zarządzania firmą. I tu zaczynają się piętzy trudności. Kto powinien taki audyt wykonać, czy koniecznie musimy zatrudnić firmę zewnętrzną, w jaki sposób przedstawić wyniki, ile to kosztuje. I na koniec największy problem: jak skutecznie zagospodarować wyniki takiego audytu i odnieść z niego korzyści. Nie ukrywam, że w naszej pracy używamy oprogramowania Work Manager, który jest zintegrowanym systemem klasy ERP stworzonym w naszej firmie. Ponieważ zajmujemy się wdrażaniem w firmach orientacji procesowej, zaczynamy od przeprowadzenia audytu. Szablon jest podobny, ale dostosowany do branży, którą reprezentuje firma. W trakcie audytu wykonujemy:



- przeprowadzenie indywidualnych rozmów z pracownikami z udziałem ekspertów z poszczególnych obszarów;
- spisanie wizji i misji firmy oraz strategii rozwoju;
- ustalenie, jakie procesy są realizowane w organizacji;
- przeprowadzenie klasyfikacji procesów zgodnie z przyjętym kryterium podziału;
- zdefiniowanie produktów działań i ich odbiorców;
- zmapowanie struktury przebiegu procesu;
- odpowiednią parametryzację opisanych procesów;
- implementację w systemie Work Manager działań wykonywanych w ramach poszczególnych procesów, obszarowo i gniazdowo;
- opisanie przebiegu wyodrębnionych procesów na graficznych mapach;
- określenie powiązań pomiędzy procesami;
- dobranie terminologii do przekazania informacji;
- opracowanie i zaproponowanie zmian w strukturze stanowisk;
- zaimplementowanie struktury firmy w systemie Work Manager;
- zaimplementowanie przebiegu najważniejszych procesów w systemie Work Manager;
- przeprowadzenie szkoleń miękkich w zakresie wprowadzonych rejestratorów i kart dostępu;
- uruchomienie rejestratorów na stanowiskach pracy z dokładnością do gniazda w procesie i czynności na zleceniu;
- wprowadzenie identyfikatorów – kart RFID dla pracowników;
- opracowanie modelu kompetencji potrzebnych i posiadanych;
- zaimplementowanie modelu kompetencji w systemie Work Manager;
- przeszkolenie kadry średniej z zakresu raportowania i interpretacji wyników;
- opracowanie kart oceny pracowników wykonanej przez ekspertów z danych dziedzin z uwzględnieniem strategii rozwoju firmy;
- przekazanie wyników audytu zarządowi w celu akceptacji;

DOBRY AUDYT MUSI ZAWIERAĆ KOMPLET ELEMENTÓW, KTÓRE POZWOLĄ PŁYNNIE PRZEJŚĆ DO ORIENTACJI PROCESOWEJ W ZARZĄDZANIU

- po uzyskaniu akceptacji zarządu zaprezentowanie wyników audytu załodze wraz ze szkoleniem miękkim dotyczącym celu wprowadzanych zmian.

TO BARDZO DUŻO JAK NA AUDYT – WYGLĄDA JAK POCZĄTEK WDROŻENIA.

W. J.: Rzeczywiście granica się zaciera, ale na korzyść klienta. Natomiast mając takie narzędzie jak Work Manager oczywiście jest, że używamy go do potrzeb audytu. Daje nam to ogromne przyśpieszenie opisywania procesów, odwzorowania struktury firmy z dokładnością do czynności na gnieździe.

Ponadto powstają już schematy wykonywanych zleceń. Na bieżąco ustalamy z pracownikami, jakich narzędzi im brakuje i za co są odpowiedzialni. Każde stanowisko traktujemy indywidualnie. W trakcie

Wojciech Jędrzejewski:

Warunkiem wprowadzania jakichkolwiek zmian jest opis istniejącego stanu rzeczy. Tu zaczynają się piętrzyć trudności. Kto powinien taki audyt wykonać, czy koniecznie musimy zatrudnić firmę zewnętrzną, w jaki sposób przedstawić wyniki, ile to kosztuje, jak skutecznie zagospodarować wyniki takiego audytu i odnieść z niego korzyści



indywidualnych rozmów powstaje mapa zmian, po których wprowadzeniu uzyskamy wsparcie poszczególnych odpowiedzialnych osób.

ROZMAWIACIE ZE WSZYSTKIMI PRACOWNIKAMI?

W. J.: Bywa, że tak. Ale tak naprawdę chodzi o osoby odpowiedzialne za określone obszary i struktury.

Już na tym poziomie musimy zdobyć zaufanie i przekonać te osoby, że rozumiemy ich położenie i potrzeby. Wtedy wprowadzenie wspólnie zaakceptowanych zmian jest tylko techniczną trudnością, ale tu mamy wsparcie naszych ekspertów i systemu, który będzie dokładnie dopasowany do indywidualnych potrzeb. Według mnie najskuteczniejszą metodą zarządzania przy podejściu procesowym jest zarządzanie poprzez cele. Proces pozyskiwania informacji trwa tak długo, aż mamy pewność i *feedback* od pracownika, że myślimy tak samo. Informacja zwrotna to coś, co towarzyszy nam w każdej sferze życia. Co chwilę układamy sobie w głowie opinię na temat wszystkiego, co nas otacza. Zastając określoną sytuację musimy się do niej ustosunkować, inaczej popełnimy błąd, np. uderzając głową w ścianę. Konieczność opiniowania umożliwia nam po prostu podejmowanie decyzji, jest zbiorem parametrów, na podstawie których działamy. Komentujemy coś,

oceniając czy wypowiadamy własne opinie na jakiś temat. Wszystkie te działania stanowią właśnie rodzaj *feedbacku*. Zapewnienie przepływu odpowiednich komunikatów jest też wyjątkowo istotne w środowisku zawodowym. Dzięki niemu współpraca między uczestnikami procesu jest o wiele bardziej efektywna.

FEEDBACK – CO TO ZNACZY I JAKĄ ROLĘ ODGRYWA W ORGANIZACJI?

W. J.: Choć *feedback* po polsku oznacza informację zwrotną, definicja tego terminu ma zdecydowanie szersze znaczenie. Określenie jest potwierdzeniem, że strony uczestniczące w komunikacji wzajemnie się rozumieją. I tu jest potrzebna metodyka, aby taki efekt uzyskać. Dążymy do automatyzacji komunikacji właśnie w B4.0. Jest to potrzebne organizacji, aby szybko, pewnie i w sposób jednoznaczny wymieniać informacje pomiędzy poszczególnymi jej uczestnikami. To

jest podstawowy cel, który chcieliśmy osiągnąć projektując system Work Manager. Raz wprowadzona informacja powinna być natychmiast dostępna dla jej konsumentów. Na tym opiera się model koncepcyjny systemu. My wypuklamy rolę pracowników w firmie. Ich osobiste cele zawodowe powinny być jak najbardziej zgodne z celami organizacji, w której je realizują. To jest warunek konieczny współpracy w danej organizacji. W trakcie audytu tworzymy mapę celów zawodowych odpowiedzialnych osób na konkretnych stanowiskach i nakładamy ją na mapę celów strategii rozwoju organizacji. Wspólnie ustalamy, co trzeba zrobić, aby były jak najbardziej zgodne. Dlatego *feedback* daje nam niejako mandat do zaproponowania zmian. Mamy pewność, że dobrze zdefiniowaliśmy ogniwo w procesie i możemy wystawić obiektywną ocenę kompetencji danej osoby. Oczywiście cele organizacji mają priorytet, ale muszą być odpowiednio zakomunikowane. W ten sposób eliminujemy do dającego się uzyskać minimum opór personelu. Rozmowa, podczas której pozyskuje się informacje, powinna być przeprowadzona bez udziału szefa. Ważne jest też zadbanie o to, aby pracownik został w jej toku potraktowany z empatią i zrozumieniem. Kluczem w procesie komunikacji jest standaryzacja, słownikowanie przesyłanych komunikatów. Opieramy komunikację na otwartych słownikach – listach,

które są dopuszczone do użycia w określaniu danego pojęcia czy przedmiotu. Wbrew pozorom nie jest to takie proste. Opisując dany surowiec czy czynność ludzie stosują własne niekompatybilne mapy pojęć. Tych map nie da się skopiować jak w komputerze, dlatego trzeba je ustalić i zunifikować dla wszystkich uczestników procesu komunikacji. Ludzie myślą na różne sposoby, dzięki czemu są tacy twórczy. Jednej osobie „pasuje” bardziej opisowa forma komunikacji, a innej syntetyczny, wręcz matematyczny zapis. W organizacji informację przetwarzają komputery, a one są stanowczo za kategoryzacją informacji. Opis jest dużo bardziej niejednoznaczny. Komputer musi mieć wszystko w nazwanych, zaadresowanych szufladkach, najlepiej jak najmniejszych. Wtedy pracuje najwydajniej. Ludzie myślą zdecydowanie bardziej opisowo. Przede wszystkim jednak warto znać cel feedbacku. Jest nim nie tylko potwierdzenie zrozumienia ważnej informacji, ale także zrobienie tego w odpowiedni sposób – najlepiej tak, aby odbiorca wciąż zachował pozytywny stosunek do samego siebie. Słowo „kontrola” jest tu rzeczywiście nie na miejscu, budzi kontrowersje wśród kontrolowanych. Najważniejsze bowiem, aby komunikat zwrotny oddziaływał na postępowanie konkretnej osoby, a także pozwalał jej na rozwój. *Feedback* służy więc eliminacji pewnych błędów, a także motywowaniu pracownika do działania. Podwładny, dowiadując się tego, jak jest postrzegany przez przełożonych, o wiele łatwiej może zmodyfikować swoje postępowanie i dostosować je do oczekiwań szefostwa, co rodzi zaangażowanie na najniższym poziomie. Dzięki temu pracownik ma szansę na efektywniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych, a co za tym idzie osiągnięcie sukcesów w miejscu zatrudnienia. To trochę jak zastosowanie lustra: myślę, że jestem piękna, ale lepiej sprawdzę. Kapitan statku powietrznego musi potwierdzać zrozumienie każdego przekazu radiowego według określonych zasad. To bardzo kosztowny sposób, dlatego słownikowanie i wybór opcji w automatyzacji przekazu pomiędzy ludźmi a maszyną są zdecydowanie bardziej ekonomiczne. Znaczenie feedbacku jest więc nie do przecenienia. Nie należy obawiać się oceny swojej pracy przez przełożonych. Ona zawsze ma i musi mieć miejsce. Konstruktyna krytyka nie jest atakiem na konkretną osobę, lecz wyrazem troski o funkcjonowanie całej organizacji.

JAK W TAKIM RAZIE WYGLĄDA DOBRY FEEDBACK?

W.J.: W dzisiejszych czasach musi być maksymalnie zautomatyzowany. Informacja zwrotna powinna być:

- krótka i rzetelna,
- skoncentrowana na jednym zachowaniu (ewentualnie grupie zachowań),
- oparta na pomiarach i faktach, a nie na wyobrażeniach,
- ukierunkowana na ocenę danego postępowania, a nie osoby jako takiej,
- wolna od osądzania, oskarżania i uogólnień, czyli syntetyczna i obiektywna.

Trochę to trąci myszką, ale kiedyś była fotografia dnia roboczego i powstające z tego normy w celu zakordowania pracy. W administracji – plany 5-, 3-letnie, 1-roczone, kierownik i zadania. Dzisiaj mamy do dyspozycji oprogramowanie, które już przy podjęciu wykonywania zadania udziela nam kompletnej informacji zwrotnej. Konieczne jest uzyskiwanie feedbacku na bieżąco, dziś mówimy: w czasie rzeczywistym. Stąd w naszym systemie rejestratory czynności wykonywanych przez pracownika. Odpowiednio szybka reakcja na dane zachowanie pozwala określać stan procesu i natychmiastowo eliminować pojawiające się błędy. Ale przy tym trzeba pamiętać, aby podczas reakcji zwrotnej korygującej błędy nie pouczać pracownika, tylko zwrócić uwagę na konsekwencje jego postępowania. To często o wiele lepsza metoda niż podawanie gotowych rozwiązań. Czyli stosujemy zasadę „Szef jest od pomagania, nie od zastępowania”. Płacimy danej osobie również za potencjał w rozwiązywaniu problemów i to musi być jasno powiedziane. Istotne są też atmosfera i miejsce, w którym rozwiązujemy problemy. Dlatego o tym tyle mówimy, że naszym targetem są firmy, w których pracują ludzie nierzadko skonfliktowani poprzez przestarzały system zarządzania silosowego. Jeżeli popatrzymy na działanie firmy jak na proces, za który wszyscy jesteśmy odpowiedzialni i zarabiamy w ten sposób pieniądze, to wszystko się zmienia. Udzielenie pochwały nie jest obligatoryjne, należy docenić pracownika za to, co zrobił dobrze. Dzięki temu podwładny poczuje się nieco pewniej i lepiej przyjmie informacje na temat błędów, które popełnił. W trakcie zwrócenia uwagi na elementy do poprawy – należy pokazać pracownikowi, gdzie popełnił błędy, jednak warto zrobić to, zachowując pozytywny ton. *Feedback* należy zakończyć propozycją wsparcia i zachęceniem do poprawy źle funkcjonujących elementów.

Podsumowując: jak wynika z powyższej analizy, dobry audyt musi zawierać komplet elementów, które pozwolą płynnie przejść do orientacji procesowej w zarządzaniu. Po wejściu specjalistów z zewnątrz wszelkie trwające zmiany w firmie na obszarach audytowanych muszą zostać zamrożone. W przeciwnym razie będziemy oceniać coś, co przypomina piłkę w locie. Każdy obraz będzie inny. W trakcie audytu przede wszystkim ważna jest świadomość strategii firmy. To, gdzie firma ma się znaleźć oraz szczególnie powód istnienia, czyli wizja i misja muszą zostać precyzyjnie określone i przekazane. Następnym krokiem jest przedstawienie w sposób przystępny, jak przebiegają procesy w poszczególnych obszarach i kto jest za nie odpowiedzialny. Bardzo ważne jest położenie nacisku na współpracę pomiędzy obszarami. Sumaryczny wynik działania zależy właśnie od tej współpracy, a mniej od wyników w poszczególnych obszarach. Dlatego zintegrowany system informatyczny musi umożliwiać przepływ informacji i dostęp do niej na każdym szczeblu organizacji. Musi wspierać i integrować w każdym miejscu działania pracowników, w przeciwnym razie będzie przeszkadzał w pracy i wdrożenie się nie uda.

DZIĘKUJĘ ZA ROZMOWĘ.