CALCULUL INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ (BALANCED SCORE CARDS)

MANUAL DE INSTRUIRE IMM

ELABORAT DE

GROEN QA EXPERT

OLANDA

"Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație [comunicare] reflectă doar concepțiile autorului, iar comisia nu poate fi făcută responsabilă de utilizarea care poate fi dată informațiilor din prezentul document".

Cuprins:

1 CUVINTE CHEIE 2
2 CADRUL GENERAL 2
2.1 Introducere în subiect 2
2.2 Terminologie utilizată 2
2.3 Domeniu de utilizare 2
2.4 Categorii de utilizatori 3
2.5 Detalii despre organizația care a creat modulul 3
3 CALCULUL INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ (BALANCED SCORE CARDS) 3
4 ATELIERUL DE CALCUL AL INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ 4
5 *Exercițiu* 5
6 STUDIU DE CAZ 5
7 SITURI WEB 6

1 CUVINTE CHEIE

Plan de acțiune, calculul indicatorilor de performanță, rezultatele afacerii, factori de succes concreți şi critici, clienți, dezvoltare, financiar, obiectiv, îmbunătățire, intern, învățare, măsurare, misiune, indicatori de performanță, perspective, prioritate, procese, produse, calitate, servicii, MCT.

2 CADRUL GENERAL

2.1 Introducere în subiect

Calculul indicatorilor de performanță sunt instrumente pentru crearea unui model de identificare a parametrilor de îmbunătățire a afacerii, aşa numiții indicatori de performanță. Calculul indicatorilor de performanță oferă informații concrete de management din cele patru perspective dintr-o companie care sunt motoarele principale ale activității: clienți, finanțatori, procesele interne ale companiei, învățare şi dezvoltare.

2.2 Terminologie utilizată

Calculul indicatorilor de performanță = Instrument pentru identificarea obiectivelor şi evaluarea performanței

MCT = Managementul Calității Totale; sistem de management pentru îmbunătățirea continuă a calității.

2.3 Domeniu de utilizare

Calculul indicatorilor de performanță sunt instrumentele care trebuie folosite în cadrul organizației de la nivelul de top management la angajații de la niveluri inferioare pentru:

- A descoperi şi exercita modul de implementare a îmbunătățirii continue într-o organizație
- A efectua exerciții pentru identificarea obiectivelor şi factorii de succes critici
- Măsurarea şi analiza rezultatelor afacerii prin indicatorii de performanță
- Îmbunătățirea continuă a calității produselor şi serviciilor (MCT).

2.4 Categorii de utilizatori

Categoriile de utilizatori sunt:

- Organizațiile medii (şi mari) din toate sectoarele
- Top managerii, middle managerii, supervizorii şi angajații.

2.5 Detalii despre organizația care a creat modulul

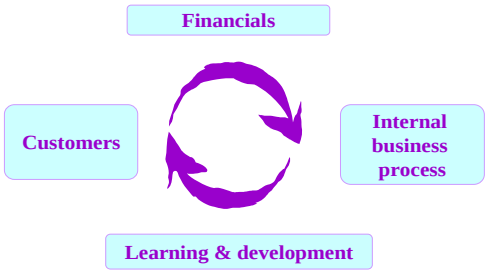
Groen QA Expert este o companie independentă de consultanță, constituită în 1998 şi care şi-a construit o poziție recunoscută în domeniul asigurării calității din Olanda, ca şi în alte țări din străinătate, dintre care putem menționa în Europa de Est: Ucraina, Polonia, România, Slovacia şi Republica Cehă. Groen QA Expert oferă următoarele servicii de asigurare a calității în favoarea unor instituții şi afaceri: implementare, audit, management şi sisteme de management pentru îmbunătățirea calității. Aceste servicii sunt prestate în conformitate cu prevederile din ISO 9001:2000, ISO/IEC 17025:2005, Bune Practici: GLP/GMP/GCP, şi HACCP (Analiza riscurilor şi puncte de control critice). Serviciile constau în consultanță, auditare, instruire şi managementul îmbunătățirii calității, la nivel național şi internațional. Sunt incluse activitățile de asigurare a calității ad-hoc, flexibile, făcute la comandă conform instrucțiunilor actuale privitoare la calitate. Groen QA Expert acordă asistență şi în rezolvarea problemelor de chimie analitică. În aceste linii de afaceri, produsul este larg răspândit şi este personalizat pentru fiecare client. Politica caracteristicilor în toate activitățile este transferul cunoştințelor. Clienții au fost sprijiniți în sfera de guvernare şi a industriei private. Printre clienții cei mai importanți, se numără laboratoare de mediu şi farmaceutice, laboratoare de control al produselor, institute de cercetare şi firme de consultanță. Se utilizează fondul ştiințific complet, combinat cu ideile profesioniste legate de sistemele şi procesele de management al calității. Compania colaborează cu diverşi consultanți, pentru a participa la proiecte internaționale. Fiecare proiect este realizat cu entuziasm şi profesionalism, organizația fiind implicată prin asistență dedicată față de management şi oferind instruire forței de muncă de care dispune.

3 CALCULUL INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ (BALANCED SCORE CARDS)

Calculul indicatorilor de performanță constituie un instrument pentru conectarea celor două lumi a politicii şi a experienței practice. MCT ne arată locurile în care trebuie să se inițieze îmbunătățiri ale calității organizației pentru a repurta mai mult succes. Acest lucru nu este uşor de tradus în obiectivele concrete ale companiei. În exercitarea calculului indicatorilor de performanță, organizația poate indica la orice nivel al său elementele care trebuie dezvoltate pentru a ajunge la un viitor rodnic, pe baza informațiilor interne şi externe. În discuția purtată în interiorul companiei la nivel de management, între şefii departamentelor şi membrii personalului din fiecare departament, este importat să se definească factorii critici de succes din sfera de aplicare a celor patru perspective.

Perspective

1. Clienți
2. Finanțatori
3. Procesele interne ale companiei
4. Învățare & dezvoltare



În pregătirea indicatorilor de performanță, trebuie să se acorde atenție fiecăreia dintre aceste patru perspective. Factorii critici de succes pentru fiecare dintre aceste perspective trebuie să fie discutai şi puşi într-o ordine de prioritate. Pentru factorii critici de succes cu cel mai mare grad de prioritate, trebuie să se definească acțiuni pentru a îndeplini obiectivele prestabilite. Organizația trebuie să evalueze în cifre aceste obiective, prin indicatorii de performanță (numere, procente).

REF: LECTURA INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ (21 SLIDE-URI).

4 ATELIERUL DE CALCUL AL INDICATORILOR DE PERFORMANȚĂ

Pentru a obține cele mai bune rezultate în cadrul companiei, va fi important ca tot personalul să lucreze în aceeaşi direcție. Fiecare departament are propria sa responsabilitate de a defini indicatorii de performanță din sfera de aplicare a misiunii organizației. Participanții vor face în acest atelier calculul indicatorilor de performanță legat de cele patru perspective pentru anumite unități organizaționale cheie.

Definiții

1. Perspectivă: Clienți

   Ce vrea organizația/departamentul să realizeze pentru clienții săi şi pentru acționarii externi?

2. Perspectivă: Finanțatori

   Ce resurse are organizația/departamentul şi cât de eficient şi de transparent sunt ele utilizate?

3. Perspectivă: Procesul de afaceri intern

   Ce trebuie să facă organizația pentru a-şi realiza obiectivele (orientate către client)?

4. Perspectivă: Învățare & Dezvoltare

   Ce înseamnă strategia pentru colaboratori (stil de management, comunicare, aptitudini sociale, cooperare, cultură, capacitate, competență)?

Definiți pentru fiecare perspectivă:

Obiectivele

Către ce obiective strategice vrea organizația să aibă cea mai bună afacere/cel mai bun rezultat?

Factori critici de succes

Ce factori sunt critici pentru a îndeplini rezultatul?

Acțiune

Ce acțiuni desfăşoară organizația pentru a preveni situația în care factorii de succes devin critici?

Indicatori de performanță

Ce indicatori de performanță sunt destinați să realizeze obiectivele şi să facă rezultatele măsurabile (în numere, procente şi cifre)?

Măsurare

Cine (şi cum şi când) va raporta organizației care este starea în care se află obiectivele fixate?

Balanced

Conținutul celor patru perspective se susține unul pe celălalt

Scorecard

Conținutul perspectivelor este concret şi poate fi măsurat.

A se vedea exemplul unui calcul al indicatorilor de performanță în Anexa 1.

5 *Exercițiu*

Putem forma (cinci) grupe de (cinci) participanți:

Aceştia fac un calcul al indicatorilor de performanță pentru departamentele dintr-o companie, atunci când vor să-şi îmbunătățească activitatea pentru a deveni mai plină de succes.

- Avem cele patru perspective diferite: clienți, finanțatori, procese interne de afaceri, învățare şi dezvoltare
- Construim împreună o companie, iar grupurile pot alege un departament:
  - A echipa de management
  - B departamentul financiar
  - C departamentul de personal
  - D departamentul de achiziții
  - E servicii tehnice
  - F laboratorul de control al calității
  - G departamentul de control al mediului
- Stabiliți pentru fiecare departament şi pentru fiecare dintre cele patru perspective:
  1. care sunt factorii de succes critici (trei)?
  2. care sunt măsurile ce trebuie luate pentru a preveni factorii de succes să devină critici ?
  3. care sunt indicatorii de performanță în legătură cu acțiunile alese pentru îndeplinirea obiectivelor? Încercați să le faceți măsurabile în numere, procente sau cifre?
  4. Ce ar trebui să fie obiectivul concret, măsurabil pentru o anumită perioadă de timp? Măsurările trebuie să se facă în perioade de timp; spre exemplu, în fiecare an, lună sau săptămână, în funcție de perioada decisă de urgență.
- Grupurile îşi vor prezenta unul altuia calculul indicatorilor de performanță. Astfel, vom putea vedea în ce măsură obiectivele diferitelor departamente se încadrează în strategia companiei în calea către succes.

6 STUDIU DE CAZ

În Anexa 1, este prezentat un exemplu de calcul al indicatorilor de performanță. Acest exemplu poate fi folosit de către companii pentru a defini obiectivele şi factorii critici de succes. Indicatorii de performanță trebuie identificați şi măsurați pe baza obiectivelor definite, factorilor critici de succes şi acțiunilor care trebuie întreprinse pentru realizarea acestor obiective. Indicatorul de performanță necompletat poate fi folosit pentru a elabora acest exercițiu.

7 SITURI WEB

www.tpfeurope.nl/EN_BSC.html

www.stickado.nl/balanced_score_card.html

www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html

www.efmsoftware.nl

www.olkk.nl/software/kksoft.htm

ANEXA 1

Balanced score card

Perspectives	Goals	Critical success factors	Actions	Performance indicators	Measurement
Customers	Increase of customer satisfaction of existing customers	Knowledge of the wishes and requirements of the customers	Annually client satisfaction survey	90% of customers gives score of at least 7 as appreciation	Account managers talk 3x per year with all customers and report outcomes to management
	Growth of number of customers	Sufficient means, knowledge, skills for acquisition	Two extra account managers employed	75% of the acquisition conversations delivers an assignment	Monthly report of account managers
Financials	Increase of turn over and profit	Clear financial structure	Set-up management information system	15% increase of turn over and higher profit in comparison with bench mark of branche	Financial department: weekly report to project / team / departments
	Optimisation of organisation costs	Frequency, timeliness, completeness reports	Compose and implementation of planning & control cyclus	Costs and benefit per member of personnel / campaign / call	Operational management in consultation with financial department
Internal business processes	Go in front of the system and process requirements of the customer	Flexible organisation	Account manager / operational manager discuss project with customer	Start and time schedule of projects. Milestones reached in time.	Monthly report by operations
	Efficient organisation	Good internal cooperation front office and back office	Weekly efficiency meeting between financial and bussiness operation managers	Number of realised projects	Monthly report by operations
	Optimal productivity	Adeqate systems	Good specification of project tasks between operational units	Optimal number of personnel	Monthly report by operations
Learning and development	Customer oriented professionality (attitude, knowledge, skills)	Suffcient investment in education	Compose personnel educational plan from what one can choose, related to conversation about function	Each new member of personnel has after three month in service a personal education plan	Written evaluation of each training, report by P&O to department head and group leader
	Motivated personnel	Good communication	Personnel satisfaction survey	Personnel gives at least 7 as appreciation	Results to management team and taking into consideration recommendations and publication in internal news letter
	Result oriented culture	Development and announcement targets on team level	Management fixes minimum number of targets and personnel fills in concert with department meeting	Each team has defined their targets on date of ……	Reports by project team on "Targets" about results

Balanced score card

Perspectives	Goals	Critical success factors	Actions	Performance indicators	Measurement
Customers					
Financials					
Internal business processes					
Learning and development					