

Benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése, mint a működésfejlesztés hatékony eszköze

Kvalikon Kft.

Dr. Németh Balázs, ügyvezető igazgató

Németh Csongor, üzleti elemző

Működésfejlesztés

A vezetőknek két alapvető tevékenység között kell megosztani az idejüket, a meglévő működés adott keretek közötti fenntartása és a fejlesztése. A legtöbb vezető idejének nagy részét a napi feladatok, problémák megoldása emészti fel és viszonylag kevés ideje marad a fejlesztésre.

A működésfejlesztés célja a szervezet teljesítményének (szolgáltatás-színvonalának, eredményességének, hatékonyságának, rugalmasságának..) magasabb szintre emelése. A működésfejlesztés során nagyon sokszor a folyamatokból indulunk ki, a szervezet folyamatait változtatjuk meg, és így a megváltoztatott folyamatok eredményeként jelentkezik a teljesítményjavulás. A működésfejlesztés nem öncélú folyamat, a szervezet érintettjei számára hozzáadott értéket kell, hogy képezzünk a fejlesztés során.

A sikeres működésfejlesztésnek számos feltétele van:



A működésfejlesztés lépései:

- A környezeti elvárások, feltételek, lehetőségek vizsgálata
- A jelenlegi működés elemzése, értékelése
- A fejlesztési lehetőségek felismerése
- A jövőbeli működés kialakítására vonatkozó célok kialakítása
- Változtatás
- A változtatás eredményeinek nyomon követése
- Az új működés leszabályozása, intézményesítése

A saját tanácsadói gyakorlatunkban a következő területekre terjed ki működésfejlesztés:

- A vállalati stratégia és célok kialakítása
- Új működési modellek, rendszerek és folyamatok kialakítása
- A meglévő folyamatok fejlesztése
- Költség és veszteségcsökkentés, Kaizen
- Minőségfejlesztés
- Teljesítménymérési rendszer kialakítása
- A működés szabályozása
- Irányítási, controlling rendszerek kialakítása (pl.: Minőségirányítási rendszer, Balanced Scorecard, Controlling)

A benchmarking kapcsolódása a működésfejlesztéshez

Mivel a szervezetek erőforrásai korlátozottak és a résztvevők idejének és energiájának jelentős részét kötik le a napi fenntartással kapcsolatos tevékenységek, ezért jól meg kell fontolnunk, hogy hol és milyen fejlesztésekre fordítjuk az erőforrásainkat és hogy hogyan tesszük azt.

A benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése számos területen segítheti elő a sikeres működésfejlesztést:

- Segít a változtatási igény felkeltésében azzal, hogy elősegíti az önvizsgálatot, a saját teljesítmény értékelését és rávilágít a mások teljesítményéhez viszonyított teljesítményrésre
- Segít a fejlesztési irányok meghatározásában és a fejlesztési döntések tényekkel történő alátámasztásában, megalapozásában
- Segít a fejlesztési lehetőségek meghatározásában azzal, hogy olyan területekre irányítja a működésfejlesztést, ahol jelentős fejlődési potenciál és mások tapasztalatai alapján megvalósítható fejlesztési lehetőségek vannak.
- A PDCA fejlesztési ciklus logikájába illeszkedő lépéseken keresztül kapcsolja össze a benchmarking elemzés eredményeit a fejlesztések megvalósításával és az eredmények nyomon követésével
- Segít a hatékonyabb és eredményesebb folyamatok kialakításában, a legjobb gyakorlatok megismerésén és adaptálásán keresztül

A benchmarking tevékenység, akkor eredményes, ha a benchmarking vizsgálat eredményei hasznosulnak, fejlesztéseket, intézkedéseket indukálnak a szervezeten belül és így a benchmarking tapasztalatok a működésfejlesztésen, valamint a célok megválasztásán keresztül beépülnek a jövőbeli működésbe.

A benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése segít abban, hogy:

- Értékeljük a meglévő működésünket
- Meghatározzuk a fejlesztési területeket (Mit fejlesztünk?)
- Meghatározzuk a fejlesztési lehetőségeket a meglévő működésben (Hogyan csináljuk másképp?)

Benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése

Röviden tekintsük át, hogy mi is az a benchmarking, mik a benchmarkinggal kapcsolatos alapvető fogalmak és ismeretek, milyen típusai vannak a benchmarkingnak és mi a folyamata.

A benchmarking eredete, története

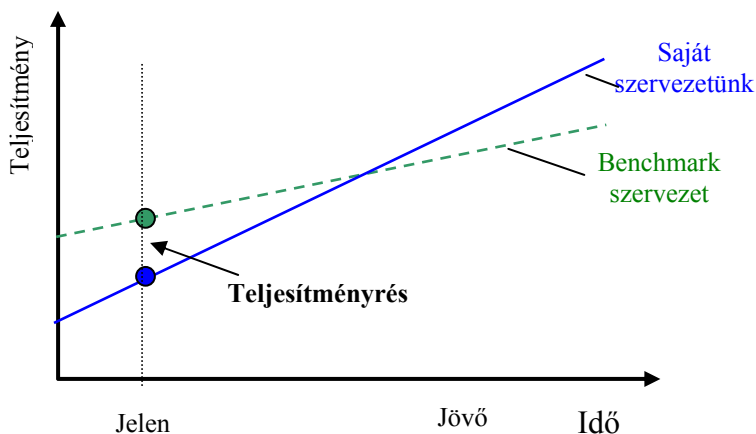
A benchmarking, mint menedzsment módszer elterjedését 1989-től számítjuk, amikor Robert Camp, a Xerox vállalat mérnöke megjelentette a „Benchmarking: a kiváló teljesítményhez vezető legjobb gyakorlatok felkutatása” című könyvét. Ez a könyv a szerző tapasztalatait foglalja össze a Xerox vállalatnál 1976 és 1986 között végzett kutatásokban, amelyek célja a vállalat versenyképességének visszanyerése és fejlesztése volt. Természetesen az összemérés bizonyos fajtáira a korábbi időkből is találunk példákat: „reverse engineering” – termék-visszatervezés, „dantotsu” – a benchmarking tevékenység japán megfelelője; de ilyen strukturált és folyamatjellegű megközelítésben, ahogy azt ma használjuk először a Xerox vállalat gyakorlatában jelent meg a benchmarking.

A fejlett világ országaiban és vállalatainak tevékenységében a benchmarking tevékenység az utóbbi 10 évben rendkívüli mértékben elterjedt, bizonyos felmérések (Bain Consulting) szerint a benchmarking az alkalmazott menedzsment módszerek között a jövőképet alkotást és a stratégiai tervezést követően közvetlenül a harmadik helyett foglalja el a menedzsment módszerek alkalmazásában. Mára a benchmarkingot már nem csak a vállalatok hanem egyéb szervezetek, országok régiók is tudatosan alkalmazzák a működésük és teljesítményük fejlesztése érdekében. A benchmarking ilyen nagymértékű elterjedéséhez hozzájárult a vállalatok, szervezetek, régiók között kibontakozó jelentős verseny, az Internet adatai lehetőségek és az is, hogy az „Üzleti Kiválóság Modell”-re alapuló nemzeti minőségdíjak értékelési rendszerében igen komoly súllyal esik latba egy szervezet eredményeinek megítélésénél a benchmarking adatok bemutatása és ezen adatok tudatos felhasználása a szervezet teljesítményének fejlesztésében.

Benchmarking

A benchmarking, magyarrá fordítva összemérést jelent, egy olyan, a szervezetek által folyamatosan művelt tevékenységet értünk alatta, amely célja a szervezet teljesítményének összemérése osztálya legjobb szervezetével és a keletkezett információk és tapasztalatok felhasználása a szervezet saját céljainak és működésének kialakításánál, fejlesztésénél.

A benchmarking során a tevékenységet végző szervezet meghatározza az összemérés célját és kiterjedési területét, kiválasztja a lehetséges benchmarking partnereket, adatot gyűjt a saját működéséről és a partnerekről, meghatározza az egyes benchmarking területeken jelentkező teljesítményrést (1.ábra), elemzi az adatokat és kommunikálja az eredményeket, majd a keletkezett információkat és tapasztalatokat felhasználja a saját céljainak és működési módjainak kialakításában és fejlesztésében. A benchmarking a szervezeti tanulás és a tudás szervezeten belül és szervezetek közötti megosztásának igen hatékony formájának bizonyult az utóbbi időkben.



1.ábra

Benchmark

A benchmark szó összemérési alapot (szintjelet) jelent, olyan dolog amihez viszonyítunk hozzámérünk egy másik dolgot. A benchmark jelölheti magát a viszonyítási alapként szolgáló teljesítményszintet, vagy azt a szervezetet, amelyik ezt a jó teljesítményt elérte.

A benchmark nem feltétlenül iparágon belül található meg, lehetséges, hogy iparágon kívül találunk olyan kiemelkedő gyakorlattal és teljesítménnyel rendelkező szervezet, akivel össze kívánjuk mérni magunkat.

Legjobb gyakorlat (Best Practice)

A legjobb gyakorlat, a benchmark teljesítmény mögötti folyamatot, eljárást, működési módot jelöli, aminek segítségével sikerült elérni a benchmark teljesítményt.

A benchmark keresése során arra a kérdésre keressük a választ, hogy mi a jelenlegi legjobb elért teljesítmény és hogyan viszonyul ehhez a saját teljesítményünk, a legjobb gyakorlat keresése során pedig arra keressük a választ, hogy hogyan érték el a benchmark teljesítményt és hogy milyen okok állnak a köztünk és a benchmark vállalat teljesítményének az eltérése mögött.

A benchmarking kiterjedési területe és típusai

A benchmarking vizsgálat a szervezeti működés különböző területeire irányulhat, ennek megfelelően változik a benchmarking vizsgálat mélysége, kiterjedési területe és potenciális hatása (2.ábra).

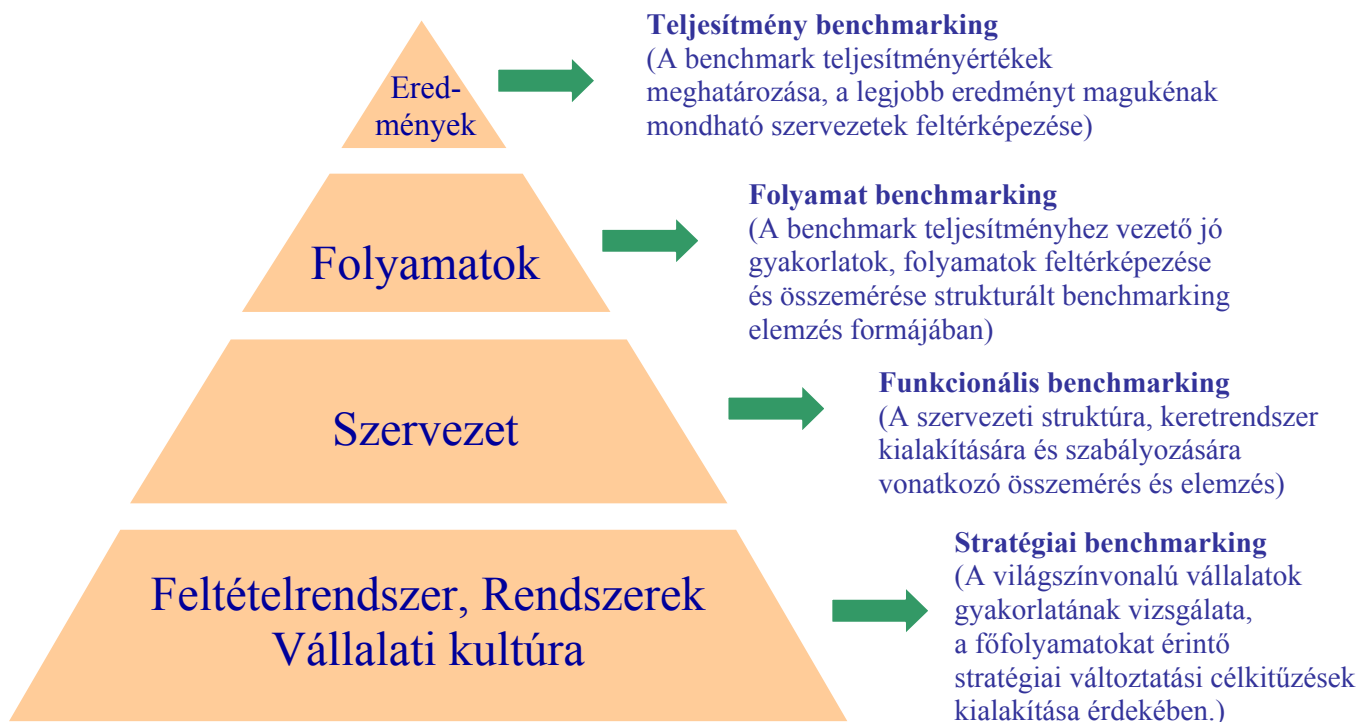
A benchmarking célterületei alapján különböző típusait lehet megkülönböztetni a benchmarkingnak:

Stratégiai benchmarking - A benchmarking a stratégia elemzésére és kialakítására irányul

Folyamat benchmarking - A benchmarking a folyamatok elemzésére és fejlesztésére irányul

Funkcionális benchmarking - A vállalati szervezet elemzésére és kialakítására irányul

Teljesítmény benchmarking - A teljesítmények, eredmények összemérésére, értékelésére és a teljesítménycélok meghatározására irányul



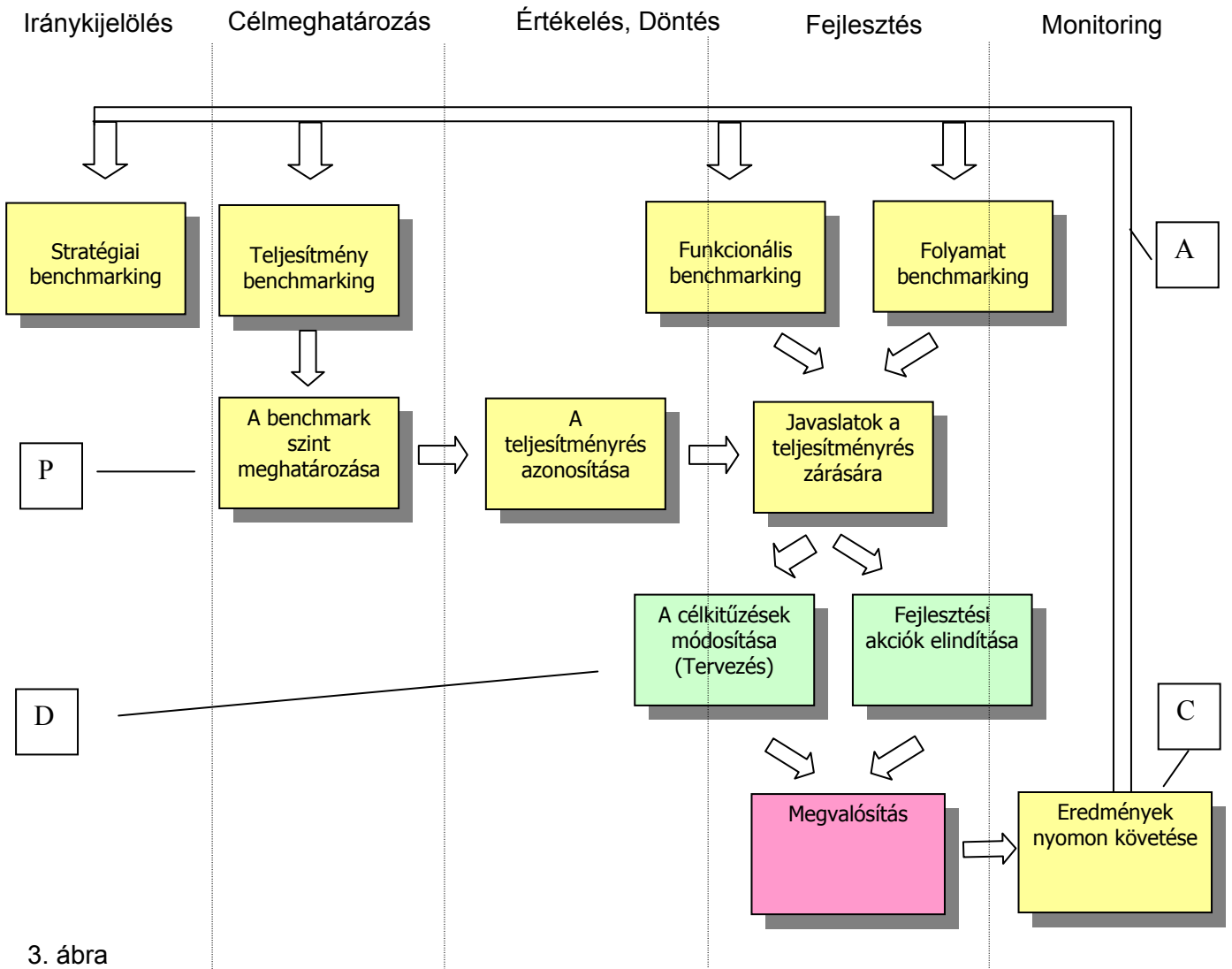
2.ábra

A benchmarking vizsgálatokat először a fejlesztési irányok és területek meghatározásával célszerű kezdeni. Ha azt vizsgáljuk, hogy más szervezetek hogyan kívánnak megfelelni a környezeti kihívásoknak és ennek megfelelően, milyen hosszú távú döntéseket, hoztak meg milyen rendszereket alakítottak ki, akkor stratégiai benchmarking vizsgálatot lehet végezni. Ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy a mi szervezetünk teljesítménye, hogyan viszonyul más hasonló feltételek mellett működő szervezetek teljesítményéhez, a teljesítmény benchmarking során lehet megítélni. A reális szervezeti célok meghatározásában és a szervezeti teljesítmény megítélésében a vezetőknek a teljesítmény benchmarking komoly segítségére lehet.

Ha már ismerjük azokat a területeket, ahol a teljesítmény elmarad a benchmarkhoz képest, illetve tudjuk, hogy melyek azok a szervezetek, amelyek magasabb teljesítmény elérésére képesek, akkor azt kell kideríteni, hogy milyen tényezők vannak a teljesítményrés háttérében miben különbözik a másik szervezet és annak működése (folyamatai) a miénktől. A szervezeti kérdésekkel kapcsolatos benchmarking vizsgálatot funkcionális benchmarkingnak, a folyamatok (működési gyakorlat) vizsgálatával kapcsolatos vizsgálatot, pedig folyamat benchmarkingnak nevezzük.

(megjegyzés: a szakirodalom az itt részletezetteken kívül számos formáját és kategorizálását ismerteti a benchmarkingnak, az itteni felsorolás a működésfejlesztés való kapcsolódás alapján történik.)

Az egyes benchmarking típusok alkalmazásának fázisai:

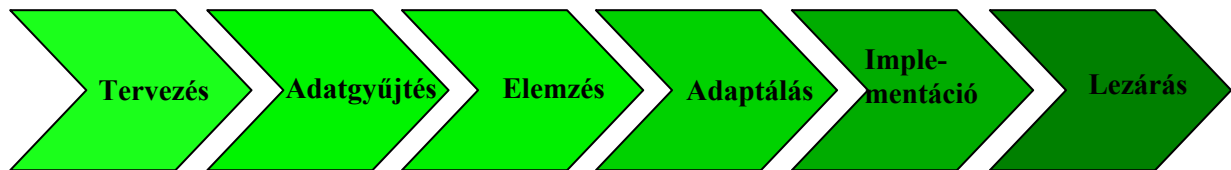


3. ábra

A benchmarking egyes típusai különböző fázisokban és szinteken képesek támogatni a szervezetek működésfejlesztési törekvéseit. A stratégiai benchmarking elsősorban az iránykijelölésénél segít, amikor meghatározzuk egy szervezet hosszú távú fejlesztésének irányait. A teljesítmény benchmarking segíthet az adott irányba vezető konkrét és reális célok megfogalmazásában, illetve a későbbiekben a teljesítmények és fejlődés értékelésében. Ha már látjuk, hogy milyen irányba haladunk, mely területeken és milyen teljesítményjavulást szeretnénk elérni, akkor a funkcionális és folyamat benchmarking segítségével kereshetjük a válaszokat a fejlesztés gyakorlati megvalósítására vonatkozóan.

A benchmarking folyamata

A saját tanácsadói gyakorlatunkban a következő benchmarking folyamatot (módszert) alakítottuk ki és bizonyult eredményesnek:



2.ábra

Tervezési fázis

Először meg kell tervezni a benchmarking tevékenységet, pontosan meg kell határozni: a benchmarking tárgyát, kiterjedési területét, a benchmarking célját, a benchmarking partnert, az alkalmazott benchmarking formát (teljesítmény, funkcionális, folyamat), a lehetséges benchmarking információforrásokat. Meg kell szervezni a benchmarking csapatot (ha szükséges team), adatgyűjtési tervet kell kidolgozni és meg kell becsülni a körülbelüli erőforrásigényt.

Adatgyűjtési fázis

Az adatgyűjtési fázisban a következő feladatokat kell elvégezni: át kell tekinteni a saját működést, meg kell határozni az adatgyűjtés lehetséges forrásait, meg kell határozni az adatgyűjtés formáját, el kell készíteni kérdőívet, adatgyűjtő lapokat, ütemezni kell az adatgyűjtést, el kell végezni a belső és külső adatgyűjtést, a begyűjtött adatokat ellenőrizni és validálni kell és szükség szerint pontosítani kell a benchmarking partnerrel, az adatokat megfelelő formában strukturálni kell.

Elemzési fázis

A benchmarking elemzés során célunk: a benchmark és a saját teljesítményünk illetve gyakorlatunk közötti eltérés azonosítása, az információk és az elemzések eredményeinek strukturált formában történő bemutatása, az eltérések okainak és a lehetséges fejlesztési alternatíváknak a meghatározása.

A teljesítményrész elemzése során: elemezni kell a teljesítményrész kialakulásának okait és azt hogy milyen tényezők járultak hozzá a teljesítményrész kialakulásához, azonosítani kell a legjobb gyakorlatokat, végig kell gondolni, hogy min célszerű változtatnunk annak érdekében, hogy a teljesítményrész zárjuk, sőt előnyösebb pozícióba kerüljünk, fejlesztési lehetőségeket kell azonosítani a saját gyakorlatunkban

Adaptálás fázis

Az adaptálási fázis során a benchmarking kutatás tapasztalatait be kell építeni a saját döntéseinkbe, alkalmaznunk kell saját szervezetünkre vonatkozóan, az eredményeket olyan módon kell kommunikálnunk és prezentálnunk, ami használható formában mutatja be a tanulságokat és a fejlesztési lehetőségeket. Intézkedéseket kell hozni és fejlesztési akciókat kell elindítani a benchmarking vizsgálat eredményeire alapozva

Implementáció fázis

Az implementációs fázis során megvalósítjuk a benchmarking felmérés által megalapozott döntéseket és akciókat. Az implementáció sokszor már nem a benchmarkingot végző személyek által történik, ezért fontos, hogy az implementáció döntései beépüljenek az egyes területek céljaiba, terveibe, vagy az egyes területeken elindított projektekbe.

A változtatások eredményeit nyomon kell követni, a megvalósítás során sokszor további benchmarking információkat kell gyűjteni, néha vissza kell térni a korábbi benchmarking fázisokhoz és a megvalósítás során szerzett információkat be kell építeni a döntéseinkbe.

Lezárás fázis

A benchmarking tevékenység eredményessége szempontjából fontos a lezárás, vagyis a benchmarking vizsgálat által kiváltott változások eredményeinek figyelemmel kísérése és a tapasztalatok beépítése a következő benchmarking vizsgálatokba

A tapasztalataink alapján a benchmarking és a legjobb gyakorlatok feltárása, megismerése, és adaptálása kiváló módszer a vállalatok működésének fejlesztésére, mind a változások szükségességének tényekkel való alátámasztása terén, mind a fejlesztési lehetőségek és megoldások megismerése és kialakítása terén. A jövőben, ahogy ezt már 2004 óta tesszük féléves rendszerességgel Best Practice Fórumokat tervezünk tartani a partnereink által legfontosabbnak ítélt témákban.