

Sandra GRABOWSKA

Politechnika Śląska

Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji

Sandra.grabowska@polsl.pl

KLUCZOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań, dotyczących wspierania pomiaru efektywności procesu zarządzania pracownikami. Opracowanie artykułu wymagało dokonania krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz przeprowadzenia badań w przedsiębiorstwie. W efekcie zaprezentowano kluczowe wskaźniki efektywności, które stanowią podstawę celów i miar w Strategicznej Karcie Wyników.

Słowa kluczowe: KPI, ocena pracownika, cele i miary Strategicznej Karty Wyników

KEY PERFORMANCE INDICATORS - CASE STUDY

Summary. The purpose of this article is to present the results of research to support the measurement of employee management process efficiency. The study of the article required a critical analysis of the literature of the subject and conducting research in the company. As a result, key performance indicators are presented which form the basis of goals and measures in the Strategic Scorecard.

Keywords: KPI, Employee rating, objectives and measures of the Strategic Scorecard

1. Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, postępująca globalizacja, wzrastające natężenie konkurencji i zagrożenia zjawiskami kryzysowymi wymagają opracowywania, doskonalenia i wdrażania nowatorskich systemów zarządzania. Zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej oznaczają dla przedsiębiorstw ukierunkowanie systemu zarządzania na wzrost efektywności i innowacyjności [1, s. 6-7].

Zastosowanie kluczowych wskaźniki efektywności (KPI) daje menedżerom wiedzę, która pozwala na bieżąco monitorować stopień realizacji założeń – a to z kolei umożliwia podejmowanie szybkich decyzji, nadawanie odpowiednich priorytetów działaniom i doskonalenie strategii rozwoju firmy.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań, dotyczących wspierania pomiaru efektywności procesu zarządzania pracownikami. W opracowaniu KPI powiązano z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, aby można było sporządzić mapę strategii oraz strategiczną kartę wyników, co w konsekwencji pozwoliło na ocenę modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych.

2. Kluczowe wskaźniki efektywności

KPI – Key Performance Indicators, czy też kluczowe wskaźniki efektywności, to jedno z narzędzi pomocnych w zarządzaniu niemal każdym obszarem przedsiębiorstwa. Pod tym trzyliterowym skrótem kryją się różnego rodzaju mierniki, dzięki którym można oceniać funkcjonowanie firmy, wychwytywać obszary nieefektywności, śledzić zmiany w czasie, oceniać efektywność pracowników [9, s. 11].

Zastosowanie KPI daje wiedzę, która pozwala na bieżąco monitorować stopień realizacji menedżerskich założeń - a to z kolei umożliwia podejmowanie szybkich decyzji, nadawanie odpowiednich priorytetów działaniom i doskonalenie strategii. Wskaźniki te pozwalają na zredukowanie kompleksowych informacji o firmie i jej wynikach do niewielkiej liczby kluczowych danych, dając zrozumiałe wyniki, na podstawie których można wyciągnąć wnioski i modyfikować sposób działania [6, s. 12].

Zgodnie ze słowami Petera Druckera, jeżeli coś da się zmierzyć, to tym da się też zarządzać. KPI nie oznacza jednak wszelkiego mierzenia informacji [2, s. 15]. Chodzi tutaj o wskaźniki kluczowe - takie których pomiar przynosi miarodajne wyniki odzwierciedlające stan, w jakim znajduje się firma i stopień realizacji jej planów.

Istotna jest więc odpowiednia selekcja wskaźników, gdyż nie wszystko co da się zmierzyć jest równie istotne dla poszerzenia wiedzy i wyciągnięcia prawidłowych wniosków. Z całego szeregu dostępnych możliwości należy wybrać kilka lub kilkanaście wskaźników, które najlepiej świadczą o poziomie realizacji celów strategicznych [3, s. 215].

KPI wyznaczone przez różne firmy czy organizacje będą różnić się ze względu na takie uwarunkowania, jak branża, wielkość firmy, czy jej specyficzne cechy. Aby osiągnąć miarodajne rezultaty, konieczne jest właściwe zdefiniowanie wskaźnika w odniesieniu do firmy i jej specyficznych potrzeb oraz wyznaczenie docelowych wartości, jakie mają być osiągnięte. Wskaźnik musi dotyczyć informacji, która jest kluczowa i zakładać cel możliwy

do osiągnięcia. Należy też zdefiniować okres czasu, w którym dany wskaźnik powinien osiągnąć pożądaną wartość [7, s. 28-31].

Mierzenie wyników przy użyciu KPI ma na celu poszerzenie wiedzy i poprawienie wyników firmy. Wskaźniki KPI pomagają menedżerom w zdefiniowaniu i osiągnięciu celów operacyjnych i strategicznych.

3. Powiązanie kluczowych wskaźników efektywności z celami przedsiębiorstwa – studium przypadku

3.1 Metodologia badań

Badania przeprowadzono w Towarzystwie Ubezpieczeniowym, lecz ze względu na poufność danych w artykule zaprezentowana została jedynie część wyników prowadzonych analiz oraz pominięto charakterystykę przedsiębiorstwa.

Do badań wyłoniono jeden z zespołów Rzeczoznawców Mobilnych¹, zlokalizowany na terenie Śląska, składający się z 10 pracowników. Dokonano oceny spójności celów strategicznych przedsiębiorstwa z podejmowanymi decyzjami, odnoszącymi się do procesu biznesowego jakim jest likwidacja szkody komunikacyjnej.

W zamieszczonych poniżej tabelach zdefiniowano i opisano kluczowe wskaźniki efektywności przypisane do celów strategicznych w perspektywie klienta (tabela 1), w perspektywie finansowej (tabela 2), w perspektywie procesów biznesowych (tabela 3) oraz w perspektywie wiedzy i uczenia się (tabela 4).

Wyznaczenie KPI było wstępnym etapem do budowy wzorca strategicznej karty wyników², dlatego każdej perspektywie przyporządkowano cele, dla których zdefiniowano miary. Następnie zgromadzono dane z badanego zespołu Rzeczoznawców Mobilnych. Na podstawie tych danych analizowano wyniki (zrealizowane cele), które w konsekwencji pozwoliły na ocenę efektywności i konkurencyjności modelu zarządzania zespołem Rzeczoznawców Mobilnych, jak i całej firmy.

¹ Rzeczoznawca Mobilny – to osoba pracująca w terenie, wykonująca oględziny pojazdu lub mienia, zajmująca się techniczną oceną zakresu szkody, określająca zakres szkody oraz szacująca wysokość należnego odszkodowania.

² W artykule ze względu na ograniczenia objętościowe przedstawiono etap definiowania Kluczowych Wskaźników Efektywności, przyporządkowania ich do konkretnych perspektyw SKW oraz łączenia KPI z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Dalsza część badań została przedstawiona w [4].

Tabela 1

Cele strategiczne w perspektywie klienta

KPI/Cel	Miara	Definicje miary/ jednostka	Źródło informacji	Częstotliwość pomiaru
Wyniki ankiet telefonicznych	Ocena średnia z ankiet	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: czas oczekiwania na oględziny, jakość przekazanych informacji podczas oględzin, uprzejmość i kultura osobista, czas oczekiwania na wyliczenie kosztorysu naprawy (punktacja w skali 1-5 pkt.) oczekiwana min 4 pkt.	Badanie ankietowe przeprowadzone przez Dział Standaryzacji i Obsługi	Raz / miesiąc
Poziom lojalności klientów (NPS)	Ocena z ankiety	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: Promotorzy (9-10), Pasywni (7-8), Krytycy (0-6) /dotyczy skłonności klienta do polecenia firmy swoim znajomym	Badanie ankietowe przeprowadzone przez dział badania NPS	Raz/ miesiąc
Średni czas realizacji zadań wyjazdowych	Ilość dni	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: Ilość dni od otrzymania do wykonania zadania oględzin (poziom pożądaný poniżej 5 dni)	Raport oparty na SAS (na podstawie danych w systemie OPUS)	Raz /miesiąc
Średni czas realizacji zadań biurowych	Liczba dni od otrzymania do wykonania zadania biurowego	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: Ilość dni od otrzymania do wykonania zadania biurowego (poziom pożądaný poniżej 3dni)	Raport oparty na SAS (na podstawie danych w systemie OPUS)	Raz /miesiąc

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Cele strategiczne w perspektywie finansowej

KPI/Cel	Miara	Definicje miary/ jednostka	Źródło informacji	Częstotliwość pomiaru
Poziom zawartych ugód	Odchylenie ugód/oględzin głównych	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: stosunek liczby zawartych ugód do liczby oględzin głównych (pożądaný poziom odchylenia 30%)	Raport inicjatyw	Raz/ tydzień/ miesiąc
Poziom identyfikacji szkód fraudowych	Liczba oznaczonych fraud	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: liczba wykrytych fraud (pożądaný poziom 1/tydzień)	Raport inicjatyw	Raz/ tydzień/ miesiąc
Poziom identyfikacji możliwości regresu	Liczba oznaczonych regresów	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: liczba wykrytych regresów(pożądaný poziom 1/tydzień)	Raport inicjatyw	Raz/ tydzień/ miesiąc
Poziom identyfikacji przyczynień	Liczba oznaczonych regresów	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: liczba wykrytych przyczynień (pożądaný poziom 1/tydzień)	Raport inicjatyw	Raz/ tydzień/ miesiąc

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

Cele strategiczne w perspektywie procesów biznesowych

KPI/Cel	Miara	Definicje miary/ jednostka	Źródło informacji	Częstotliwość pomiaru
Ilość zrealizowanych zadań	Ilość zadań	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: zadanie wyjazdowe 1, zadanie biurowe 0,25 (poziom pożądaný 5,5 /tydzień)	Raport oparty na SAS (na podstawie danych w systemie OPUS)	Raz/ tydzień/ miesiąc
Jakość pracy OFR (arkusz oceny pracy Rzeczoznawcy Mobilnego)	% poprawności	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: ocena poprawności stopnia przygotowania, jakości rozmowy prowadzonej z klientem, identyfikacji pojazdu, poprawności opisu przedmiotu szkody, fraud, przyczynienie, regres (poziom oczekiwany min 80%)	OFR wykonywany przez kierownika	4 razy/ miesiąc/ wynik średnia z miesiąca
Średni czas realizacji zadań pilnych	Ilość dni	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: Ilość dni od otrzymania do wykonania zadania ogólnie (poziom pożądaný poniżej 2 dni)	Raport oparty na SAS (na podstawie danych w systemie OPUS)	Raz /miesiąc
Udział zadań niepełnych	% zadań	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: ilość zadań oznaczonych przez likwidatora jako niepełne, poziom pożądaný $\leq 1\%$	Raport oparty na SAS (na podstawie danych w systemie OPUS)	Raz /miesiąc
Karta obserwacji (ocena postawy)	Poprawność zachowań	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry postawy pracownika: Nigdy 1, Sporadycznie 2, Często 3, Zawsze 4; poziom pożądaný średnio min 3	Badanie prowadzone przez bezpośredniego przełożonego podczas wyjazdów z pracownikiem	Raz/ tydzień/ miesiąc

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4

Cele strategiczne w perspektywie wiedzy i uczenia się

KPI/Cel	Miara	Definicje miary/ jednostka	Źródło informacji	Częstotliwość pomiaru
Zadowolenie pracowników	Ankieta	(Liczba pracowników zadowolonych / Liczba pracowników przebadanych) * 100%	Badania ankietowe przeprowadzane w firmie	Rocznie
Kwalifikacje personelu	Procent pracowników posiadających wykształcenie kierunkowe, licencje, uprawnienia	(Liczba pracowników wykwalifikowanych/ Liczba pracowników zatrudnionych) *100%	Bazy danych HR	Rocznie
Kompetencje pracowników według opinii	Ankieta telefoniczna	Definicja indeksu uwzględniającego następujące parametry: kultury obsługi,	Badanie ankietowe przeprowadzone	Raz/miesiąc

klientów		poziom merytoryczny osób obsługujących [% w odniesieniu do grup klientów]	przez Departament Standaryzacji dla wybranego pracownika	
Szkolenia	Koszty na jednego pracownika	(Koszt szkoleń/ilość przeszkolonych pracowników)	Bazy danych HR System finansowo – księgowy	Rocznie
Innowacyjność pracowników	Liczba zgłoszonych rozwiązań innowacyjnych	(Liczba zgłoszonych innowacji w roku bazowym/ liczba zgłoszonych innowacji w roku poprzednim) *100%	Kadra kierownicza przedsiębiorstwa	Rocznie

Źródło: Opracowanie własne.

Wyznaczenie KPI było wstępnym etapem do budowy wzorca strategicznej karty wyników³, dlatego każdej perspektywie przyporządkowano cele, dla których zdefiniowano miary. Następnie zgromadzono dane z badanego zespołu Rzeczoznawców Mobilnych. Na podstawie tych danych analizowano wyniki (zrealizowane cele), które w konsekwencji pozwoliły na ocenę efektywności i konkurencyjności modelu zarządzania zespołem Rzeczoznawców Mobilnych, jak i całej firmy.

4. Podsumowanie

Skuteczne oraz elastyczne zarządzanie zespołem Rzeczoznawców Mobilnych w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest ważnym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez Towarzystwo Ubezpieczeniowe. Zdolność zespołu do realizowania stawianych przed nim zadań wymaga szybkiego adaptowania się do zmian zachodzących w turbulentnym otoczeniu, jak i kreowania własnych innowacyjnych rozwiązań. Wiąże się to z koniecznością doskonalenia procesów, co osiągnąć można przez doskonalenie jakości pracy Rzeczoznawców. Zdefiniowane kluczowe wskaźniki efektywności umożliwiły jakościową i ilościową ocenę pracy każdego pracownika na stanowisku Rzeczoznawcy Mobilnego.

Stosowanie nowoczesnych metod i technik zarządzania warunkuje realizację celów, decydujących o konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa. Nowoczesnym instrumentem definiowania celów oraz pomiaru ich realizacji w formie wyników są kluczowe wskaźniki efektywności, które stanowią doskonały fundament do budowy strategicznej karty wyników, która jest narzędziem zaawansowanej analizy strategicznej.

³ W artykule ze względu na ograniczenia objętościowe przedstawiono etap definiowania Kluczowych Wskaźników Efektywności, przyporządkowania ich do konkretnych perspektyw SKW oraz łączenia KPI z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Dalsza część badań została przedstawiona w [4].

Bibliografia

1. Brzóska J., Karbownik A., Kruczek M., Szmal A., Żebrucki Z.: Strategiczna karta wyników w teorii i praktyce. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
2. Drucker F.P.: Zawód menedżer. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
3. Emiliani B., Stec D., Grasso L., Stodder J.; Better Thinking, Better Results. Using Power of Lean as a Total Business Solution, The Center for Lean Business Management LLC, 2003.
4. Grabowska S.: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem strategicznej karty wyników. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego Wrocławskiego, Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów, nr 421, s. 148-158, Wrocław 2016.
5. Grabowska S.: Strategiczna karta wyników jako instrument pomiaru konkurencyjności i efektywności procesów biznesowych. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, z. 100, s. 145-154, Gliwice 2017.
6. Graham Brown M.: Keeping Score. Using the Right Metrics to drive World-Class Performance. Productivity Press, New York 1996.
7. Grycuk M.: Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2010.
8. Niven P.R.: Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution, Wiley Corporate F&A, San Francisco 2014.
9. Parmenter D.: Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Tworzenie, wdrażanie i stosowanie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2015.
10. Person R.: Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel, Paperback, Indianapolis 2013.
11. Rohm H., Wisley D.: Stout P.G., Montgomery D., The Institute Way: Simply Strategic Planing and Management witch the Balanced scorecard, Kindle Edition, Boston, 2013.