

Joanna Czerska

Michał Owczarek

Urszula Pik

TRENDY KPI



**Stowarzyszenie
Lean Management
Polska**

Wrocław 2017

Recenzenci: Adrian Grycuk, Weronika Pielą-Janków

Redakcja językowa: Barbara Owczarek

Grafika na pierwszej stronie: Zdjęcie obrazu „Wolność” autorstwa Barbary Kuliś



Niniejsze opracowanie zostało udostępnione na warunkach licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 3.0 Polska (CC BY-SA 3.0-pl).

Może być ono swobodnie i bezpłatnie wykorzystywane, powielane, przekształcane i rozpowszechniane, zarówno w celach komercyjnych, jak i niekomercyjnych, publikowane na stronach www, przechowywane na wszystkich nośnikach cyfrowych etc., bez konieczności uzyskiwania czyjejkolwiek zgody – jedynie pod warunkiem podania nazwisk autorów i dalszego udostępniania ewentualnych utworów zależnych na tej samej licencji co utwór oryginalny (CC BY-SA 3.0-pl).

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/deed.pl>

Stowarzyszenie Lean Management Polska (SLMP) powstało w 2014 r. we Wrocławiu. Jego założycielami są osoby z całej Polski o różnych doświadczeniach zawodowych, które wspólnie postanowiły zaangażować się w popularyzowanie *lean management* (szczupłego zarządzania) w Polsce. Jeżeli lubisz współpracować, dzielić się wiedzą z innymi i uważasz *lean* za najbardziej zdroworozsądkową koncepcję zarządzania, którą może wdrożyć każda polska organizacja, to może być także Twoje Stowarzyszenie. Zapraszamy!

www.leanpolska.org



**Stowarzyszenie
Lean Management
Polska**

SPIS TREŚCI

1. O BADANIU	3
2. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU	4
3. NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI BADANIA	5
4. ILOŚĆ I ZAKRES KPI.....	5
5. DEFINIOWANIE, WIZUALIZACJA I PRZEGLĄD KPI	6
6. CELE DOTYCZĄCE KPI.....	7
7. NAJWAŻNIEJSZE KPI DLA ROZWOJU FIRMY	8
8. KPI A SYSTEM MOTYWACYJNY	9
9. POLECANE DZIAŁANIA	9
10. O AUTORACH	10

1. O BADANIU

Stowarzyszenie Lean Management Polska w okresie 2015-2016 przeprowadziło badania zmierzające do określenia w jaki sposób przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce wykorzystują KPI (key performance indicators – kluczowe wskaźniki efektywności). KPI to wskaźniki, które w swoim pierwotnym zamierzeniu mają wspierać zespoły w podejmowaniu decyzji niezbędnych do realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Kwestionariusz ankiety składał się z 10 pytań, w tym 2 otwartych. Analiza została przeprowadzona na podstawie 160 otrzymanych ankiet. W raporcie przedstawiono wyniki badań opracowane na podstawie zgromadzonego materiału badawczego. W pierwszej kolejności zaprezentowano informacje zgromadzone w ramach pytań metryczkowych. Charakteryzują one profil firm, które znalazły się w badanej próbie oraz profil zawodowy respondentów.

W części analitycznej raportu zaprezentowano ogólne wyniki dla odpowiedzi w całej badanej grupie.

Dlaczego zdecydowaliśmy się zrealizować to badanie?

Każda firma dąży do poprawienia efektywności swoich działań. Zwykle główną miarą jest zyskowność przedsiębiorstwa. Jednak na ten zysk składa się wiele czynników operacyjnych, które właściwie zarządzane prowadzą firmy do zbudowania przewagi konkurencyjnej.

Obserwując przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku obserwujemy systematyczny wzrost zainteresowania wykorzystaniem KPI w tzw. daily management. Postanowiliśmy więc sprawdzić w jakim kierunku zmierzają firmy, co ich zespoły oceniają jako wartościowe, a co stanowi pole do doskonalenia.

Czym są kluczowe wskaźniki efektywności i czym różnią się od innych wskaźników?

Kluczowe wskaźniki efektywności można nazwać inaczej miernikami odnoszącymi się do kluczowych procesów, których wyniki stanowią klucz do sukcesu firmy. Jeśli wiemy,

które procesy gwarantują nam sukces biznesowy (zyskowność dziś i w przyszłości) to nie mamy problemu z ustaleniem KPI.

W tym miejscu należy odróżnić KRI (key results indicators) od KPI. KRI skoncentrowane są na rezultatach finansowych, natomiast KPI odnoszą się do procesów.

Wśród wskaźników, którymi na co dzień posługują się przedsiębiorstwa znajdziemy KPI, ale też wskaźniki „po-mniejszych”, odniesione do wyników procesów wspierających lub częściowych wyników etapów procesu głównego. Te wskaźniki „niższego rzędu” nazywane są OPI (operational performance indicators) i służą przede wszystkim pomiarom lokalnym czy częściowym, a prawidłowo zdefiniowane zawsze odnoszą się pośrednio lub bezpośrednio do KPI.

Jeśli już złapiemy różnicę pomiędzy KRI, KPI i OPI to znacznie łatwiej będzie nam ustalić, które z naszych wskaźników są tymi kluczowymi, a które pełnią tylko rolę wspierającą. Jak nazwać wskaźnik, który chwilowo wspiera nasze działania doskonalące (np. pomiar liczby retestów na Linii X)? Wtedy mówimy o KAI – key activity indicator, czyli wskaźniku, który odnosi się do jakiejś naszej aktywności. W przypadku pomiaru liczby retestów, naszą aktywnością jest podniesienie wskaźnika OEE procesu, a pomiar liczby retestów jest pomiarem skuteczności naszych działań, które zdefiniowaliśmy jako kluczowe w podniesieniu OEE.

Mamy wskaźniki i co dalej?

Wskaźniki służą do monitorowania i komunikacji wyników naszych działań. Ponieważ w firmie zwykle wszyscy jej pracownicy mają wpływ na jej wynik to warto, by wszyscy mieli swój udział w ich monitorowaniu i komunikowaniu. Tej komunikacji służy Wizualne Zarządzanie Wynikami zwane także Daily Management.

Zanim nieco więcej o Wizualnym Zarządzaniu Wynikami warto najpierw ustalić: **Po co chcemy monitorować wskaźniki?** Firmy Best-in-class monitorują je po to, by mieć

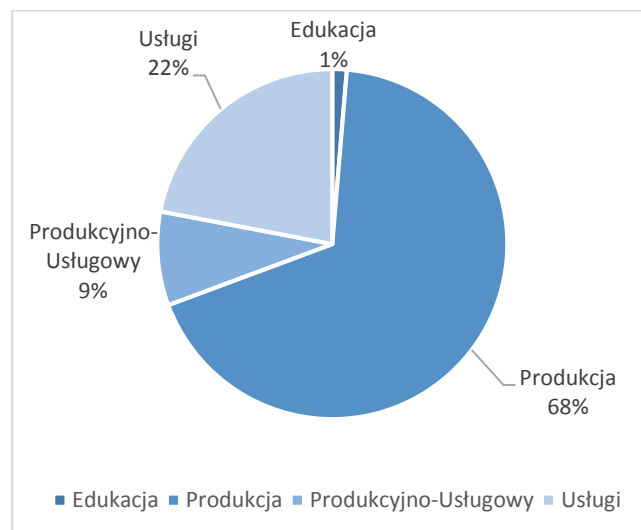
szansę skorygowania (doskonalenia) swoich działań bieżących w taki sposób, aby długoterminowe (strategiczne i taktyczne) wyniki były osiągnięte zgodnie z planem.

Jeśli zatem wskaźniki służą nam do tworzenia szans doskonalenia naszych aktywności, to kolejnym pytaniem staje się: **Ile szans w roku chcemy mieć na korektę kursu naszego statku?** Best-in-class mówią, że najlepiej co godzinę (szans będzie aż 8760!), tam gdzie generujemy najwyższe koszty, a raz na dzień (szans będzie 365) tam, gdzie te koszty są niższe. Czy to oznacza, że mamy codziennie rozmawiać o naszych KPI? W większości wypadków odpowiedź brzmi: Tak, powinniśmy codziennie rozmawiać o KPI na szczeblu managersko-kierowniczym i o naszych OPI na poziomie zespołów.

Znając częstość naszej komunikacji wyników, a także konieczności korygowania kursu naszych aktywności możemy ją zwizualizować i nadać jej strukturę. To znaczy, że możemy zastanowić się jak będziemy komunikować. I znowu z pomocą przychodzą firmy Best-in-class. Komunikujemy się wizualnie! Komunikujemy się dając szansę każdemu na **aktywną** rozmowę o wynikach i potrzebie korekty działań mających wpływ na te wyniki. Z pomocą przychodzi Wizualne Zarządzanie Wynikami/ Daily management czyli codzienne, krótkie (zwykle 10-15 min) spotkania służące inicjowaniu i ocenie skuteczności działań doskonalących przez wszystkich członków zespołów.

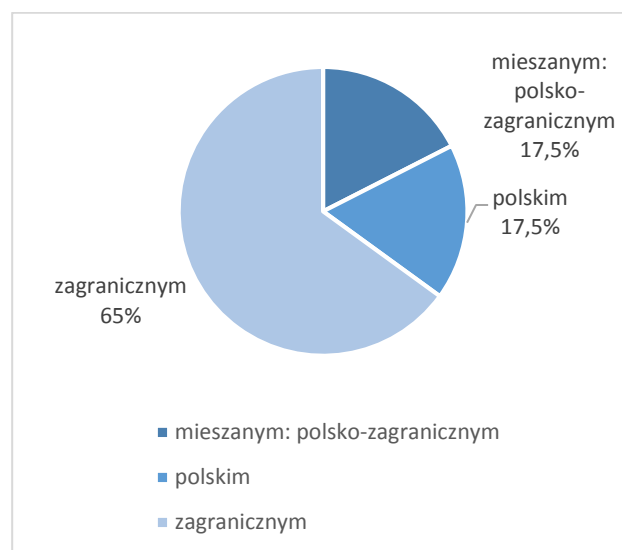
2. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTW BIORĄCYCH UDZIAŁ W BADANIU

Analizując profil przedsiębiorstw pod względem sektora gospodarki można stwierdzić, że jest on zróżnicowany. Badane przedsiębiorstwa reprezentują głównie sektor produkcji stanowiąc 68% wszystkich uzyskanych odpowiedzi. Kolejną grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa należące do sektora usług w udziale 22%. Udział pozostałych sektorów nie przekracza 10% (Wykres 1).



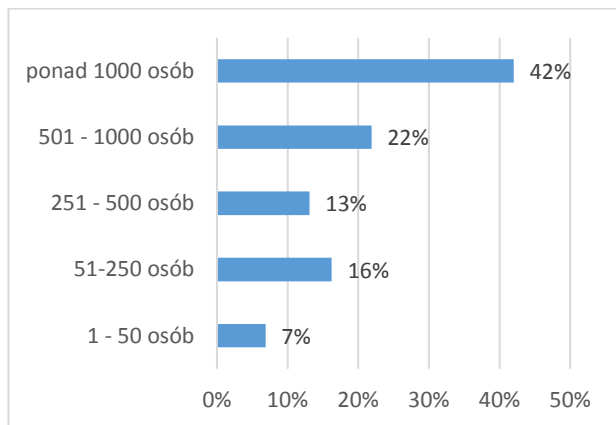
Wykres 1. Sektory gospodarki, w których działały badane przedsiębiorstwa.

Wśród badanych respondentów zdecydowana większość przedsiębiorstw, aż 65% posiada kapitał zagraniczny. Przedsiębiorstwa o kapitale polskim oraz polsko-zagranicznym stanowią równo po 17,5% (Wykres 2).



Wykres 2. Kapitał przedsiębiorstw biorących udział w badaniu.

Analizując wielkość zatrudnienia można zauważyć, iż największa grupa pracodawców uczestniczących w badaniu zatrudnia ponad 1000 pracowników – 42%, od 501 do 1000 pracowników posiada 22% respondentów. W przedziałach zatrudnienia 251-500 oraz 51-250 pracowników uczestnikami badania było 13% i 16% firm. Najmniejszy udział w ankiecie stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 50 pracowników - 7% respondentów (Wykres 3).

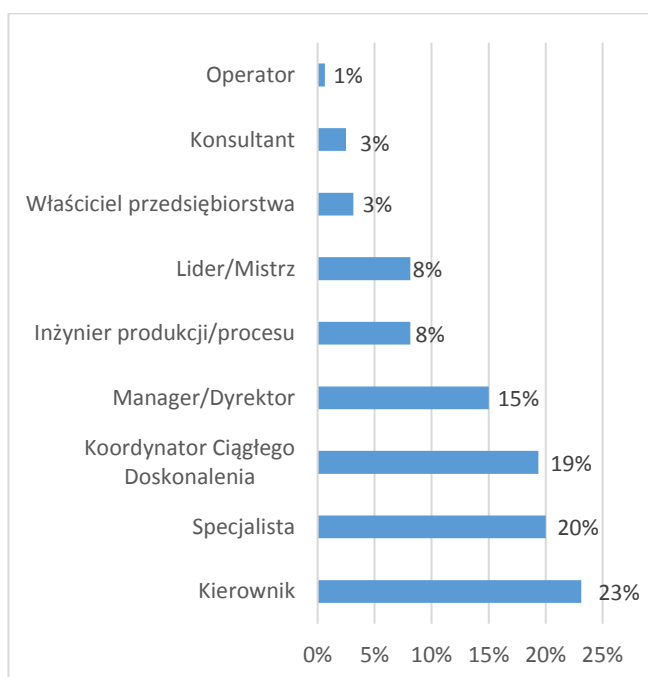


Wykres 3. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach.

Największą grupę ankietowanych 23% stanowiły osoby pełniące funkcję kierowników.

20% respondentów to Specjaliści. Wysoki udział w badaniu stanowiły osoby pełniące funkcję Koordynatora Ciągłego Doskonalenia oraz Managera/Dyrektora stanowiąc odpowiednio 19% i 15% respondentów.

Wśród ankietowanych znalazły się również osoby pełniące funkcje Lider/ Mistrz oraz Inżynier produkcji/ procesu, gdzie każda z tych grup stanowiła 8% uczestników badania. Najmniejszy udział w badaniu reprezentowały osoby pełniące funkcje Operatorów, Konsultantów, Właścicieli przedsiębiorstw stanowiąc łącznie 7% uczestników badania (Wykres 4).



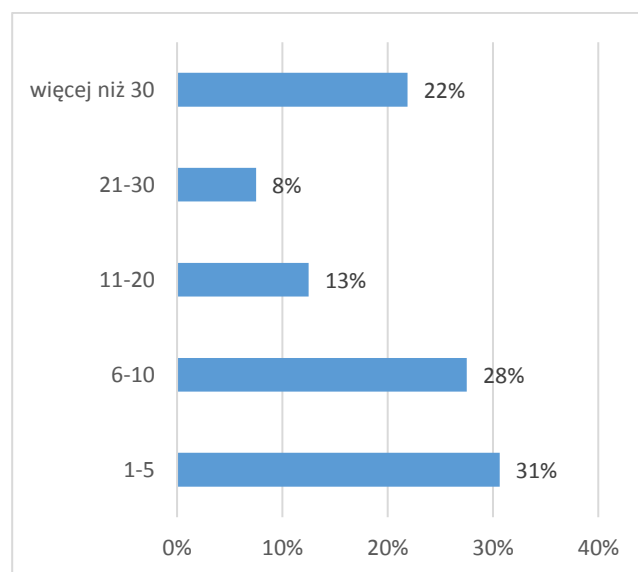
Wykres 4. Stanowiska osób wypełniających ankietę.

3. NAJWAŻNIEJSZE WYNIKI BADANIA

- większość badanych przedsiębiorstw stosuje od 1 do 10 KPI (59%),
- TOP3 KPI to jakość, produktywność/wydajność oraz terminowość/opóźnienia. Przegląd tych wskaźników dokonywany jest codziennie,
- w ponad 80% przypadków ankietowanych przedsiębiorstw, cele dotyczące KPI wyznaczone są w oparciu o strategię firmy,
- większość przedsiębiorstw uważa, że istnieje „sprzężenie zwrotne” pomiędzy KPI a głównymi działaniami mającymi pomóc osiągnąć założone cele (66%),
- według 79% respondentów najważniejsze KPI dla rozwoju firmy dotyczą jakości,
- w ponad 70% badanych przedsiębiorstw istnieje powiązanie KPI z systemem motywacyjnym.

4. ILOŚĆ I ZAKRES KPI

59% badanych przedsiębiorstw uważa, że stosuje 1-10 KPI, w tym 31% od 1 do 5, natomiast 28% od 6 do 10. Więcej niż 30 KPI uważa, że stosuje 22% firm biorących udział w badaniu (Wykres 5).



Wykres 5. Ilość KPI w badanych przedsiębiorstwach.

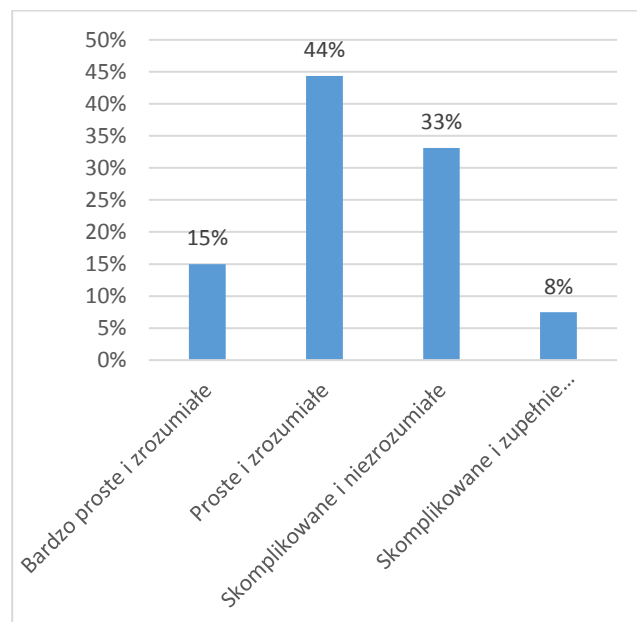
TOP 3 (powyżej 70%) zagadnień dotyczących KPI w badanych przedsiębiorstwach stanowią: jakość, produktywność/wydajność oraz terminowość/opóźnienia. W ponad połowie badanych przedsiębiorstw KPI związane są z wynikami finansowymi i kosztami. Warto zaznaczyć, że bezpieczeństwo jest kluczowym wskaźnikiem jedynie w 50% badanych przedsiębiorstw, a działania doskonalące w 38% (Wykres 6).



Wykres 6. Grupy zagadnień KPI w badanych przedsiębiorstwach.

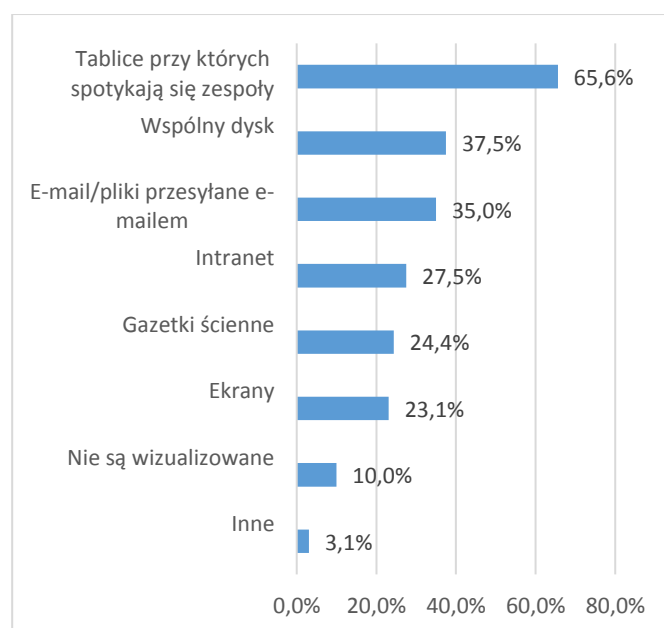
5. DEFINIOWANIE, WIZUALIZACJA I PRZEGLĄD KPI

Analizując sposób zdefiniowania KPI w badanych przedsiębiorstwach, jako prosty i zrozumiały określa 44%, a w skomplikowany i niezrozumiały sposób 33% firm. Zdecydowanie większa różnica w odpowiedziach, pojawiła się dla skrajnych ocen, gdzie w 8% firm KPI są zdefiniowane w skomplikowany i zupełnie niezrozumiały sposób, natomiast w 15% przedsiębiorstwach są bardzo proste i zrozumiałe (Wykres 7).



Wykres 7. Sposób zdefiniowania KPI w badanych przedsiębiorstwach.

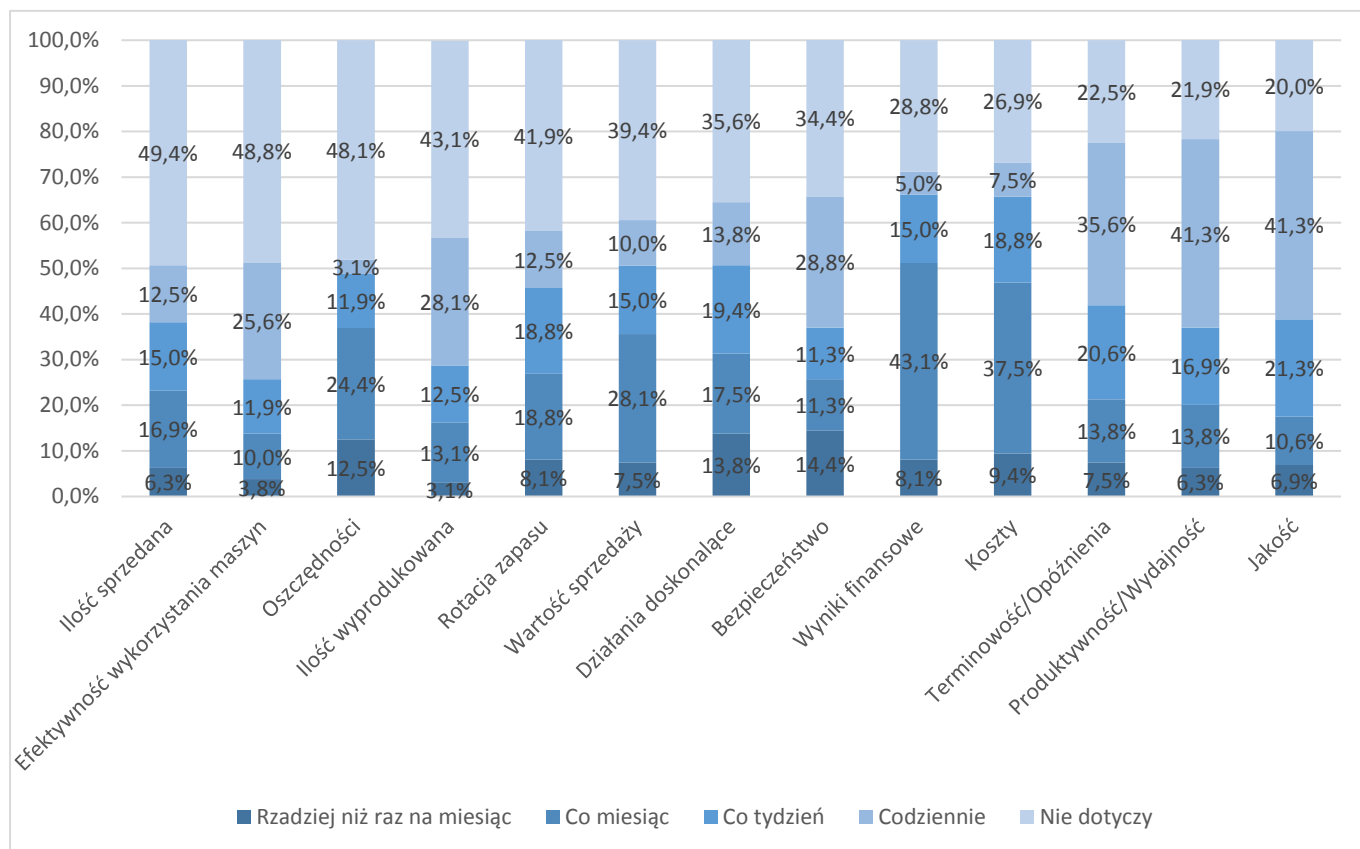
Na pytanie o sposób wizualizacji KPI większość respondentów (65,6%) odpowiedziało, że najczęściej wykorzystuje do tego celu tablice, przy których spotykają się zespoły pracowników. Następne w kolejności okazały się elektroniczne kanały komunikacji, takie jak Wspólny dysk (37,5%), Email (35%) oraz Intranet (27,5%). Gazetki ścienna stanowią 24,4% odpowiedzi, natomiast ekrany 23,1%. Warto podkreślić, że 10% firm biorących udział w badaniu nie wizualizuje KPI.



Wykres 8. Sposoby wizualizacji KPI w badanych przedsiębiorstwach.

Kluczowe wskaźniki, których przegląd jest dokonywany codziennie przez badane przedsiębiorstwa to najczęściej jakość, produktywność/wydajność i terminowość/opóźnienia. Przegląd tygodniowy dotyczy wszystkich

z badanych przedsiębiorstw w podobnym stopniu. Wskaźniki, których przegląd jest wykonywany co miesiąc to głównie wyniki finansowe, koszty, wartość sprzedaży i oszczędności (Wykres 9).



Wykres 9. Częstotliwość dokonywania przeglądu KPI.

6. CELE DOTYCZĄCE KPI

W 81,4% przypadków ankietowanych przedsiębiorstw, cele dotyczące KPI wyznaczone są w oparciu o strategię firmy, a 35,9% bazuje na danych historycznych. Aż 13,1% wyznacza cele uznaniowo, bez związku ze strategią i danymi historycznymi. 6,9% odpowiedzi stanowiły inne sposoby, np. w oparciu o:

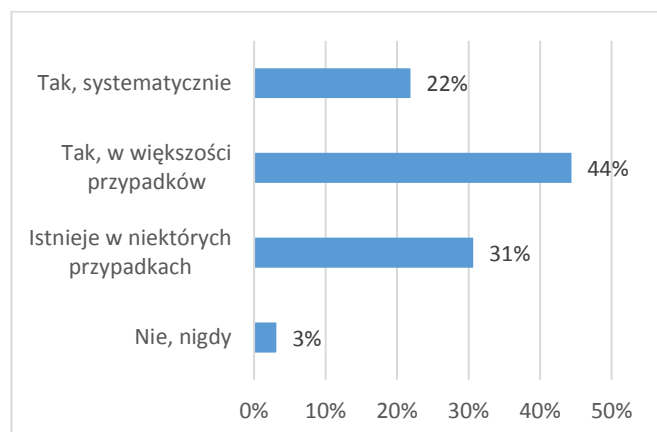
- realizację zamówień,
- SIPOC oraz kontakt z klientem,
- warsztaty z pracownikami.

Dane zostały przedstawione na wykresie 10.



Wykres 10. Sposoby wyznaczania celów dotyczących KPI w badanych przedsiębiorstwach.

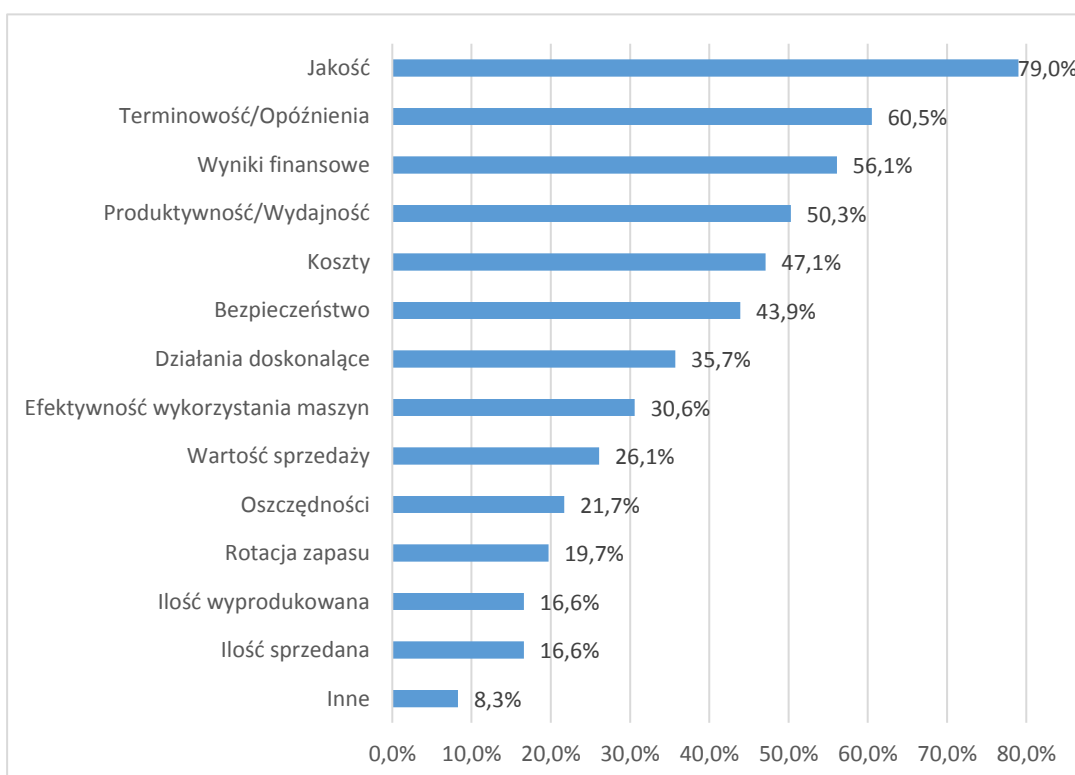
Na pytanie o istnienie „sprzężenia zwrotnego” pomiędzy KPI a głównymi działaniami mającymi pomóc osiągnąć założone cele - 44% przedsiębiorstw biorących udział w badaniu stwierdziło, że istnieje. W tym połowa respondentów (22%) odpowiedziała, że istnieje systematycznie. W 31% przypadków takie sprzężenie istnieje tylko w niektórych przypadkach, a tylko w 3% firm nie występuje ono nigdy (Wykres 11).



Wykres 11. Występowanie „sprzężenia zwrotnego” w badanych przedsiębiorstwach.

7. NAJWAŻNIEJSZE KPI DLA ROZWOJU FIRMY

Niemal 80% respondentów uważa, że najważniejsze KPI dla rozwoju firmy dotyczą jakości. W gronie powyżej 50% znalazły się terminowość/opóźnienia, wyniki finansowe oraz produktywność/wydajność. Warto podkreślić, że działania doskonalące są najważniejsze dla rozwoju w 35,7% badanych przedsiębiorstwach (wykres 12).



Wykres 12. Najważniejsze KPI dla rozwoju firmy wg badanych przedsiębiorstw.

Na pytanie „Dlaczego wybrane przez Ciebie KPI uznajesz za najważniejsze?”, anketowani podali jako główne powody: wpływ na jakość, doskonalenie przedsiębiorstwa (poprawa produktywności/ wydajności), terminowość/ opóźnienia. Dla grona anketowanych ważnym czynnikiem okazał się również wpływ na poprawę bezpieczeństwa.

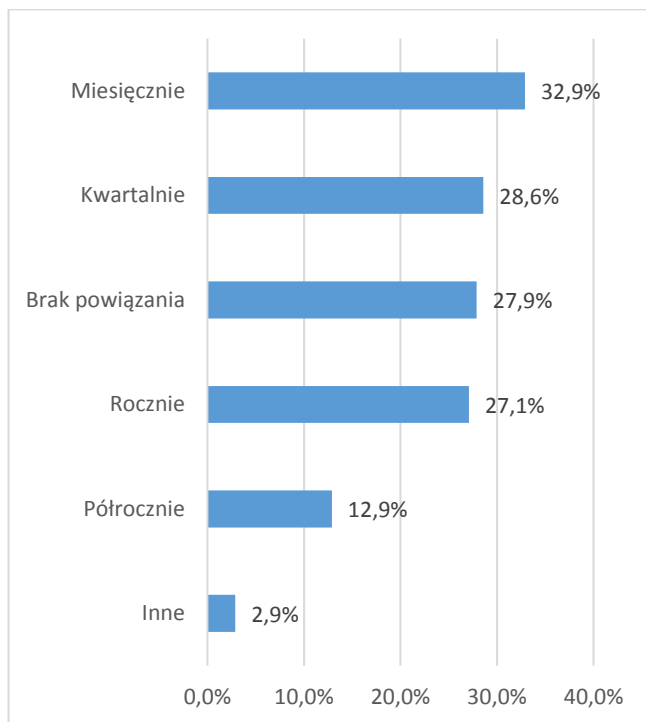
Przykładowe odpowiedzi zaprezentowano poniżej:

- *celem działań doskonalących jest ciągły rozwój firmy poprzez poprawę kluczowych procesów, dlatego bardzo ważne jest, aby działania doskonalące były jednym z KPI,*
- *terminowość/opóźnienia - celem funkcjonowania organizacji jest zadowolenie klienta. Jednym z czynników, który jest ważny dla klientów jest terminowość dostaw zatem powinniśmy dbać o to aby wskaźnik ten był na najwyższym poziomie. Produktywność - Im produktywność jest wyższa tym w procesie występuje mniejsza ilość strat (MUDA). Proces jest bardziej wydajny i stabilny przez co łatwiej jest nam zaspokoić potrzeby klienta,*

- *bezpieczeństwo jest zawsze istotne w dużych i małych zakładach pracy. Jakość - jest jednym z głównych elementów konkurencyjności produktu na rynku. Zachowanie jakości podczas produkcji - poprawek przed oddaniem do klienta.*

8. KPI A SYSTEM MOTYWACYJNY

W ponad 70% badanych przedsiębiorstw istnieje powiązanie KPI z systemem motywacyjnym. Częstotliwość powiązania miesięcznego, kwartalnego oraz rocznego kształtuje się podobnie. Natomiast powiązanie KPI z systemem motywacyjnym półrocznie występuje u 12,9% przedsiębiorstw. Wartym odnotowania jest brak powiązania w przypadku 27,9% badanych przedsiębiorstw (Wykres 13).



Wykres 13. Powiązanie KPI z systemem motywacyjnym w badanych przedsiębiorstwach.

9. POLECANE DZIAŁANIA

Poproszono respondentów o wskazanie tych działań dotyczących KPI, które poleciliby innym, a są sprawzone w reprezentowanych przez nich firmach. Po analizie uzyskane odpowiedzi zostały pogrupowane w następujący sposób:

- *zaangażowanie najwyższego kierownictwa,*
- *proste i zrozumiałe KPI,*
- *zapewnienie aktualności danych,*
- *konsekwentny, systematyczny przegląd KPI,*
- *analiza przyczyn źródłowych w przypadku niezrealizowania KPI,*
- *postawienie bezpieczeństwa na pierwszym miejscu,*
- *automatyzacja procesu zbierania danych i obliczania KPI.*

Przykładowe odpowiedzi zaprezentowano poniżej:

- *dobra i prosta wizualizacja KPI dopasowana do odpowiedniego poziomu pracowników. Ważne żeby każdy pracownik wiedział jak jego praca wpływa na wskaźniki firmy i co może zrobić w swoim zakresie, aby pomóc osiągać wskaźniki. Duży nacisk na jakość i działania doskonalące oszczędności, bezpieczeństwo, terminowość,*
- *jasno, zrozumiale i rzeczowo zdefiniowane KPI dla pracowników. Powiązanie KPI z systemem motywacyjnym. Regularne monitorowanie trendów KPI,*
- *automatyzacja procesu obliczenia KPI platforma/deskboard informacyjny,*
- *przede wszystkim postawienie bezpieczeństwa pracowników na pierwszym miejscu.*

10. O AUTORACH

JOANNA CZERSKA



Od kilkunastu lat wdrażam kulturę lean oraz kształcę kadry wspierając polskie i zagraniczne przedsiębiorstwa w podnoszeniu efektywności. Doświadczenie zawodowe zdobywałam na stanowiskach specjalisty ds. organizacji produkcji, dyrektora produkcji, wykładowcy Politechniki Gdańskiej, managera przedsiębiorstwa usługowego oraz doradcy międzynarodowych koncernów i polskich firm. Jestem założycielką firmy doradczo-wdrożeniowej LeanQ Team oraz współtwórczynią i partnerem międzynarodowej sieci firm doradczych Sustainable Performance Improvement Network, która realizuje projekty dla przedsiębiorstw z Europy i ich oddziałów na świecie. W „wolnej chwili” piszę książki z zakresu lean management, tworzę programy edukacyjne dla uczniów szkół gimnazjalnych, średnich oraz studentów. Tworzę także symulacyjne gry Lean Management. A poza lean mój świat to poznawanie przeróżnych zakątków świata w wydaniu backpackerskim. Fascynuje mnie każde otoczenie, różnorodność ludzi zarówno w postrzeganiu świata jak i odmienności kulturowej. Z tego wszystkiego czerpię pomysły na to jak każdego kolejnego dnia być lepszą od tego jaką byłam wczoraj i jak dzielić się tym z innymi.

Dlaczego lean? Lean i edukacja to moje pasje, które łączę w jedno, a moimi pasjami i doświadczeniem chętnie dzielę się z innymi, by móc oglądać jak “zaraza” się rozprzestrzenia dając innym satysfakcję z tego co robią i jakie uzyskują wyniki.

MICHAŁ OWCZAREK



Jestem absolwentem Politechniki Łódzkiej, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Uniwersytetu Łódzkiego. Od 13 lat jestem związany z produkcją w różnych branżach. Obecnie jestem odpowiedzialny za logistykę, utrzymanie ruchu oraz koordynację projektów ciągłego doskonalenia w branży automotive. Zdobyłem również doświadczenie prowadząc zajęcia na Politechnice Łódzkiej oraz współpracując z uczelniami wyższymi organizując realizację projektów na terenie fabryki.

Jazda na rowerze MTB oraz kalistenika to moje ulubione odskocznie.

Dlaczego zajmuję się lean? Ponieważ jest to niekończąca się przygoda, w której każdy rozwiązany problem daje mnóstwo satysfakcji, ponieważ wymaga zmiany sposobu myślenia z „nie da się” na „jak to zrobić?”.

URSZULA PIK



Inżynier Lean Manufacturing/ Starszy Inspektor ds. BHP w firmie Scanfil Poland sp. z o.o.

Absolwentka studiów podyplomowych na kierunkach:

- Ergonomia i BHP – Politechnika Łódzka

- Lean Management - Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Absolwentka studiów magisterskich: Zarządzanie Zasobami Ludzkim - Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Od 12 lat związana z obszarem produkcji, od 7 lat z Lean. Główne obszary działania to wdrażanie pracy standaryzowanej i analiza procesów produkcyjnych, optymalizacja procesów produkcyjnych – balansowanie linii produkcyjnych, projekty stanowiskowe; przygotowywanie oraz prowadzenie szkoleń z zakresu Lean Manufacturing; Wdrażanie narzędzi Lean Manufacturing głównie 5S + Bezpieczeństwo, Praca standaryzowana, Kaizen, VSM, SMED, TPM, Gemba Walk, Kamishibai, wsparcie działu BHP w bieżącej pracy.