

ROZDELENIE KPIs DO OBLASTÍ RIADENIA V ORGANIZÁCIÍ

SELECTION KPIs IN THE AREAS OF MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Jana Namešanská – Hana Pačaiová

Katedra bezpečnosti a kvality produkcie, Strojnícka fakulta, TU v Košiciach

Abstrakt

Vo vyspelých krajinách je využívanie KPIs v organizáciách - akéhokoľvek charakteru a veľkosti - na riadenie výkonnosti celej organizácie cez jej jednotlivé procesy úplnou samozrejmosťou, v podmienkach slovenského priemyslu je to ešte len na začiatku. Mnohé organizácie (prevažne so zahraničným manažmentom) si však už uvedomujú význam a potrebu implementovať KPIs do každodenného riadenia organizácie. Keďže sú tieto ukazovatele založené na faktoch, sú výbornou pomôckou pri rozhodovaní manažmentu, na základe ich priebehu je možné sledovať ich vývoj, v prípade nesplnenia cieľa, stanoviť nápravné opatrenia.

Abstract

In developed countries, the use of KPIs in organizations - whatever the nature and size - for performance management across the organization through the various processes of self-evident, in the Slovak industry is just beginning. Many organizations (mostly with foreign management), however, already aware of the importance and the need to implement KPIs in the daily management of the organization. Since these indicators are based on facts, is an excellent tool for management decision-making, on the basis of the course is to follow their development in the case of non-objective to determine remedies.

Kľúčové slová

Výkonnosť, kľúčový ukazovateľ výkonnosti, priemysel

Key words

Performance, key performance indicator, industry

Úvod

Napriek viacerým odborníkov v tejto oblasti, publikáciám a vedeckým prácam, je stále oblasť KPIs málo preskúmaná. Existuje viacero postupov ako vyvíjať ukazovatele, ako ich implementovať v praxi a ako ich používať. Napriek tomu zatiaľ nebola definovaná všeobecná štruktúra KPIs, čiže nejaký minimálny zoznam konkrétnych ukazovateľov v jednotlivých oblastiach, ktoré by bolo dobré, aby organizácie mali implementované. Neboli ani jasne definované oblasti, do ktorých by bolo možné KPIs zaradiť, resp. priradiť. Danej problematike sa venuje tento článok, ktorý popisuje aj analýzu KPIs, ktorá bola vykonaná v priemyselných organizáciách.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs)

Na úvod je vhodné pripomenúť si, čo to výkonnosť a kľúčový ukazovateľ výkonnosti vlastne je. Aj keď meranie výkonnosti procesov vyžaduje norma ISO 9001, avšak súbor noriem ISO radu 9000 pojem výkonnosť nedefinuje.

Výkonnosť výstižne definuje Model excelentnosti EFQM: „je to miera dosahovaných výsledkov jednotlivcami, skupinami, organizáciami i procesmi.“ [1]

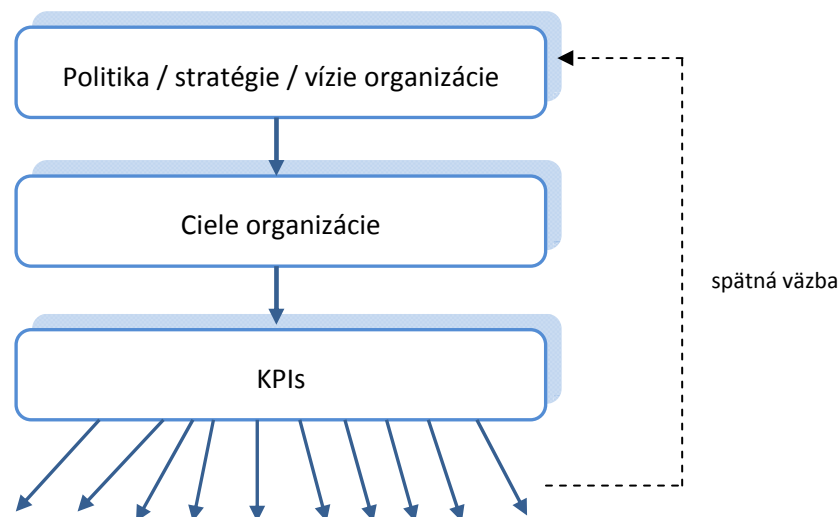
Norma ISO 15 341 Údržba. Kľúčové ukazovatele výkonnosti priniesla ako jedna z prvých pojem KPIs a súčasne štruktúru týchto ukazovateľov použiteľnú v akejkolvek organizácií v oblasti údržby. A KPIs definuje takto: **KPI (Key Performance Indicator)** „je meraná charakteristika (alebo súbor charakteristík) javu, ktorá podľa daného vzorca hodnotí vývoj (ukazovatele súvisia s cieľmi!)“ [3]. Ide

o ukazovateľ, ktorý kvantifikuje výkonnosť konkrétneho procesu s ohľadom na tvorbu výstupov a pridanej hodnoty.

Prvá zmienka o KPIs v oblasti manažérstva kvality je v norme ISO 9004:2009 a definuje ich takto: „Faktory, ktoré sú riadené organizáciou a ktoré sú zásadné pre jej udržateľný úspech, vy mali byť predmetom merania výkonnosti a mali by byť identifikované ako kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs).“ [2]

KPIs by mali byť kvantifikovateľné a mali by organizácii umožňovať stanovovanie merateľných cieľov, identifikovať, monitorovať a predvídať trendy a v nutných prípadoch poskytovať nápravné a preventívne opatrenia a opatrenia k zlepšovaniu. KPIs by mali postupne byť vhodným spôsobom rozpracované ako ukazovatele výkonnosti pre relevantné funkcie a úrovne organizácie, aby bolo podporované dosahovanie cieľov na vrcholovej úrovni. A zároveň vrcholové vedenie by malo zvoliť KPIs ako základ pre strategické a taktické rozhodnutia (spätná väzba).

Kľúčové ukazovatele výkonnosti by mali odpovedať povahe a veľkosti organizácie a jej produktom, procesom a činnosťami. Je úlohou vrcholového manažmentu vytvoriť, implementovať a správne nastaviť štruktúru KPIs v organizácii. Je potrebné, aby boli konzistentné s cieľmi organizácie, ktoré by ďalej mali byť konzistentné s jej stratégiou a politikou (Obr. 1). Pri výbere KPIs by mali byť vzaté do úvahy špecifické informácie vzťahujúce sa k rizikám a príležitostiam. Pri výbere KPIs by mala organizácia zaistiť, že budú poskytovať informácie, ktoré sú merateľné, presné a spoľahlivé a využiteľné pri implementácii nápravných opatrení v prípade, že výkonnosť nie je v zhode s cieľmi. Ďalej by mali poskytovať informácie využiteľné pri zlepšovaní činností a efektívnosti procesov [4].



Obr. 1 nadväznosť KPIs na ciele a politiku organizácie

Analýza KPIs v podmienkach priemyselných organizácií

V nasledujúcej analýze boli porovnávané aktuálne používané KPIs v rôznych priemyselných organizáciách. Nasledujúce organizácie síce sídlia v Slovenskej republike, ale ich „materské organizácie“ sú zahraničné, majú závody po celom svete, čiže majú aj zahraničný manažment:

- výrobca hliníka,
- výrobca ocele,
- výrobca bielej techniky,
- výrobca chladiarenských zariadení,
- výrobca automobilových súčiastok.

Ďalšie organizácie síce nemajú priamo charakter priemyselnej výroby, avšak dá sa povedať, že sú tiež výrobného charakteru, konkrétne vyrábajú elektrickú energiu. Sú to organizácie, ktoré svojím spôsobom napomáhajú alebo podporujú priemysel, pretože vyrábajú a distribuujú elektrickú energiu do vyššie spomínaných organizácií. Sem patria:

- jadrová elektrárňa,
- vodná elektrárňa

Ďalšia organizácia tiež nie je priamo priemyselného výrobného charakteru, avšak má rozsiahlu sieť plynovodu, teda technickú sieť, a vo veľkej miere využíva KPIs:

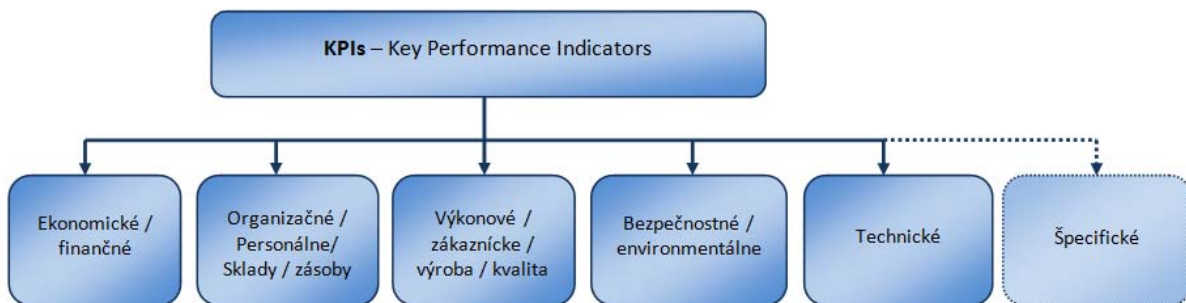
- prepravca plynu.

Všetky tieto organizácie vlastnia certifikáty Systému manažérstva kvality ISO 9001, Systému manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci OHSAS 18001 a Systému environmentálneho manažérstva ISO 14001. Spomínaná trojica certifikátov je v dnešnom trhovom prostredí považovaná za minimum, ktoré by organizácie mali mať. Tento tlak prichádza zo strany zákazníkov, ktorí tlačia na organizácie, aby tieto systémy zaviedli.

Organizácie si uvedomujú dôležitosť využívania KPIs, ale keďže neexistuje jednotná štruktúra, popis ani návod ako zaviesť KPIs, v praxi sa je možné často stretnúť s chaotickým nastavením týchto ukazovateľov bez vypovedacej schopnosti. Jednotlivé ukazovatele nie sú medzi sebou poprepájané, nie je určená zodpovednosť za výkonnosť ukazovateľov, niektoré ukazovatele sa strácajú medzi jednotlivými úrovňami riadenia a pod.

Vo všeobecnosti by sa podľa vykonanej analýzy KPIs mohli rozdeliť do piatich základných (rovnocenných) skupín (viď. Obr. 2):

- **ekonomické** (predstavujú tú časť ukazovateľov, ktoré zohľadňujú ekonomický efekt/dôsledok, patria sem aj finančné),
- **organizačné** (predstavujú ukazovatele vychádzajúce z riadenia činnosti, patrí sem aj oblasť personalistiky),
- **výkonové/zákaznícke** (ukazovatele, ktoré poukazujú na samotné procesy/činnosti, patria sem aj KPIs v oblasti kvality, KPIs zamerané na zákazníka, neustále zlepšovanie),
- **bezpečnostné/environmentálne** (predstavujú tú časť ukazovateľov, ktoré zohľadňujú efekt v oblasti BOZP, môžu sem patriť aj environmentálne),
- **technické** (technické, spoľahlivostné KPIs, KPIs v údržbe a pod.),
- **špecifické** (ukazovatele špecifické pre danú organizáciu, ktoré sa rozhodne zaradiť do danej štruktúry).



Obr. 2 Rozdelenie KPIs do oblastí

Záver analyzy

Z vykonanej analýzy KPIs vyplývajú nasledovné závery:

- podľa spoločného základu ukazovateľov ich bolo možné rozdeliť do spomínaných skupín,
- veľa ukazovateľov boli príliš špecificky orientované, t. z. nebolo by možné použiť ich vo viacerých organizáciách,
- mnoho ukazovateľov vyjadrovali rovnakú skutočnosť, avšak boli rozdielne pomenované alebo definované,
- najviac zhody bolo pri ukazovateľoch z oblasti údržby. Dôvodom toho môže byť existencia normy EN 15341 Údržba. Kľúčové ukazovatele výkonnosti.

Pri bezpečnostných a environmentálnych ukazovateľoch je zarážajúce, že každá organizácia má iné KPIs, keďže sú to oblasti, ktoré upravujú aj zákony a vyhlášky (napr. Štatistika úrazovosti – povinný údaj pre štatistiky EÚ). Aj preto je dobré sa zamyslieť nad potrebou vytvorenia jednotnej štruktúry ukazovateľov použiteľnej pre meranie výkonnosti rôznych manažérskych procesov a s tým súvisiacu normu na tvorbu KPI.

Avšak nie len pre túto oblasť by bolo vhodné vytvoriť štruktúru KPIs a tým zjednodušiť meranie výkonnosti procesov. Zároveň by bolo možné porovnať hodnoty medzi organizáciami (benchmarking). Samozrejme, táto štruktúra by obsahovala iba všeobecné a základné ukazovatele, na základe ktorých by si organizácie navrhli ďalšie ukazovatele, ktoré by boli prispôsobené podmienkam danej organizácie.

Záver

Z vyššie uvedených dôvodov sa čoraz častejšie ozývajú odborníci z praxe (z rôznych organizácií) a upozorňujú na nutnosť vytvorenia globálnej štruktúry ukazovateľov merania výkonnosti procesov. Cieľom tejto štruktúry by bolo definovať relevantné ukazovatele a následne ich štruktúru, ktoré budú použiteľné vo všetkých organizáciách na manažérskej úrovni. Dôležité je najprv zmapovať procesy a pre jednotlivé procesy vytvárať KPIs. Nie je cieľom vytvoriť pre každý proces ukazovatele z každej skupiny (ekonomické, organizačné, výkonové, technické, bezpečnostné a environmentálne), ale vytvoriť štruktúru relevantných KPIs pre daný proces. Z tejto štruktúry ukazovateľov si potom organizácie vyberú tie ukazovatele, ktoré sú pre nich relevantné a použiteľné (t. z. nie všetky KPIs z danej oblasti sa hodia pre všetky organizácie, aj keď procesy s tým súvisiace majú zavedené). Danou problematikou sa zaoberajú aj rôzne diplomové a dizertačné práce a odborné články.

V rámci projektu

Príspevok bol vypracovaný v rámci projektu APVV - 0337 - 11 Výskum nových a novo vznikajúcich rizík priemyselných technológií v rámci integrovanej bezpečnosti ako predpoklad pre riadenie trvalého rozvoja.

Použitá literatúra

- [1] NENADÁL, J.: Měření v systémech managementu jakosti, 2. doplněné vydání, Management Press, Praha 2004, 335 s, ISBN 80-7261-110-0.
- [2] STN EN ISO 9004:2010 Manažerstvo trvalého úspěchu organizácie. Prístup na základe manažerstva kvality, SÚTN Bratislava 2010.
- [3] STN EN 15341:2007 Údržba. Klíčové ukazovatele výkonnosti. SÚTN, Bratislava 2007.
- [4] NENADÁL, J.: Měření výkonnosti procesu a programy Six Sigma. In: Kvalita, roč. 13, 2/2005, 12 – 18 s.
- [5] BAROUDI, R.: KPI Mega library book – 17000 KPIs, CreateSpace Independent Publishing Platform, vydavateľstvo 2010, 480 s, ISBN 9781451551662.

Informácie o autoroch

Ing. Jana Namešanská, Katedra bezpečnosti a kvality produkcie, Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach, jana.namesanska@tuke.sk, +421/55 602 2600

Prof. Ing. Hana Pačaiová, PhD., Katedra bezpečnosti a kvality produkcie, Strojnícka fakulta, Technická univerzita v Košiciach, hana.pacaiova@tuke.sk, +421/55 602 2290

Lektoroval:

doc. Ing. Jozef Petřík, Ph.D.