



Jedna z pierwszych firm windykacyjnych na rynku polskim. Od 2009 r. notowani na Giełdzie Papierów Wartościowych.



WYZWANIA I CEL PROJEKTU

Firma na potrzeby modyfikacji systemu premiowego pracowników oraz wprowadzenia wskaźników efektywności chciała dowiedzieć ile czasu zajmują poszczególne operacje oraz w związku z tym jaki model premiowania najlepiej odzwierciedla rzeczywisty wkład pracy zespołów.

Organizacja stanęła przed koniecznością zwiększenia efektywności operacyjnej. W organizacji funkcjonował system premiowania, którego słabą stroną była uznaniowość przełożonych a do poprawy był aspekt powiązania systemu z realizacją celów. Jednocześnie wyzwaniem okazały się wieloskładnikowe zasady kalkulacji premii, które utrudniały przejrzystość i jednoznaczne powiązanie wyników pracy z wysokością wynagrodzenia zmiennego.

Po analizie dostępnych na rynku rozwiązań organizacja podjęła decyzję o współpracy z BDO Advisory w zakresie audytu procesów oraz pomiaru efektywności pracowników z wykorzystaniem systemu Work Performance System (WPS).

Projekt objął 4 jednostki organizacyjne odpowiedzialne za obsługę procesów operacyjnych i został zrealizowany w ciągu 2,5 miesiąca.

Celem współpracy było:

1. zmapowanie rzeczywistych czasów procesów zachodzących w jednostkach,
2. uporządkowanie obowiązków formalnych i ról w strukturze organizacyjnej,
3. powiązanie zasad systemu premiowego z realnym wkładem pracy w wynik,
4. zaprojektowanie systemu okresowej oceny pracowników,
5. zidentyfikowanie wąskich gardeł i strat w procesach.

Model pracy adekwatny do organizacji back-office, call center oraz zespołów, których praca opiera się na obsłudze spraw i bezpośrednim kontakcie z klientem.

ROZWIĄZANIE

W odpowiedzi na wyzwania Vindexus S.A. wypracowano niniejsze rozwiązania:

Procesy i odpowiedzialność

Uporządkowano role i odpowiedzialności (macierz RACI) oraz przepływ pracy poprzez opracowanie schematów blokowych procesów.

*Premia przestała
być uznaniowa —
została powiązana
z realnym
wkładem pracy
i wynikiem.*

Funkcjonujący system premiowy

w organizacji został uproszczony oraz powiązany z mierzalnym wkładem pracy i efektami operacyjnymi.

KPI i premiowanie

Zaproponowano zarządzanie przez cele (MBO) odzwierciedlające cele spółki i sprawczość operacyjna i indywidualną efektywność pracowników.

Projekt bazował na danych operacyjnych, pozyskiwanych z systemu pomiaru czasu pracy (WPS) i aktywności pracowników rejestrowanych w systemie Klienta (DebtManager).

Dzięki temu możliwe było:

- ▶ określenie faktycznego zaangażowania pracowników w poszczególne etapy procesu (w tym wolumenu obsługiwanych dokumentów),
- ▶ identyfikacja relacji czynności dodających wartość (VA) do czynności które nie dodają wartości w procesie (NVA),
- ▶ powiązanie czasu pracy z wynikami biznesowymi.

WNIOSKI

Co zmieniło się w sposobie zarządzania organizacją?

Audyt i pomiar czasu pracy pozwoliły organizacji:

- ▶ zobaczyć realny obraz aktywności w kluczowych jednostkach, a nie deklaratywną wizję,
- ▶ oddzielić problemy systemowe od indywidualnej efektywności pracowników,
- ▶ oprzeć system premiowy na mierzalnym wkładzie pracy,
- ▶ wprowadzić zarządzanie przez cele i KPI wynikające z procesów,
- ▶ przygotować plan działań korygujących.

Co system WPS umożliwił zarządowi i menadżerom?

Okresowy pomiar czasu pracy systemem WPS:

- ▶ dał wgląd w efektywność pracy zespołów,
- ▶ pozwolił szybko identyfikować wąskie gardła i straty,
- ▶ stworzył podstawę do obiektywnego systemu premiowego,
- ▶ wsparł kulturę zarządzania opartą na rzetelnych wynikach.

„Dzięki współpracy z BDO Advisory oraz wykorzystaniu usługi WPS pozyskaliśmy kompleksowe dane dotyczące rzeczywistego przebiegu procesów oraz czasochłonności wykonywanych operacji. Analiza danych umożliwiła również identyfikację czynności realizowanych przez pracowników, które nie były wcześniej zdefiniowane w ramach obowiązujących procesów operacyjnych.

W wyniku przeprowadzonego audytu pracownicy uzyskali przejrzyste i jednoznaczne zasady naliczania premii, natomiast Spółka zwiększyła efektywność zarządzania procesami. Audyt stanowił istotny krok w kierunku budowy organizacji zarządzanej w oparciu o dane, a system pomiaru czasu pracy (WPS) dostarczył wartościowych informacji umożliwiających identyfikację dalszych kierunków rozwoju operacyjnego..”

Artur Zdunek

Członek Zarządu Vindexus S.A

WNIOSKI

Audyt ujawnił, jak wykorzystywany jest czas w organizacji (79% VA vs. 21% NVA) – i stał się punktem wyjścia do zmiany sposobu zarządzania.

Audyt pokazał, że:

- ▶ efektywność organizacji nie zależy wyłącznie od pracowników,
- ▶ bez pomiaru i znajomości czasów operacji nie da się rzetelnie zarządzać procesami,
- ▶ KPI powinny wynikać z procesów, a nie być narzucone odgórnie,
- ▶ system premiowy działa tylko wtedy, gdy opiera się na mierzalnych danych.

Efekt dla organizacji

Zarząd uzyskał pełny obraz pracy operacyjnej i mógł podejmować decyzje w oparciu o dane, a nie deklaracje pracowników. System premiowy przestał mieć charakter uznaniowy — został powiązany z realną efektywnością i wynikami pracy.

„Z perspektywy BDO Advisory często widzę, że organizacje funkcjonują bez pełnej świadomości kosztów operacyjnych – zarówno w ujęciu czasu pracy, jak i ich aspektów finansowych. W wielu firmach nie wiadomo, ile faktycznie trwa pojedyncza operacja czy proces, a także brakuje narzędzi pozwalających powiązać czas pracy z konkretnym zleceniem, klientem czy wynikiem biznesowym.

Pracownicy są jednocześnie oceniani bez uwzględnienia czynników procesowych, które realnie wpływają na ich skuteczność – jakości danych, dostępności narzędzi i informacji czy ograniczeń systemów IT.

W praktyce audyt procesów i pomiar czasu pracy pokazują, jak naprawdę funkcjonuje organizacja, a wnioski formułowane są w oparciu o twarde dane.”

Sebastian Kochaniec,
Wiceprezes BDO Advisory