



BI TO BE
CONSULTING GROUP

Что такое KPI?

Консалтинговая группа BI TO BE

Определение KPI

Key Performance Indicators (KPI)

(в русском варианте - ключевые показатели эффективности)

KPI помогают понять, насколько эффективно компания действует в направлении достижения своих стратегических целей и задач. KPI предоставляют наиболее важную информацию о деятельности компании, что позволяет понять, «на волне» компания, или нет. Показатели позволяют выразить сложную структуру организационной деятельности в нескольких ключевых цифрах. Такой же подход мы используем в нашей повседневной жизни. К примеру, когда вы идете к врачу, он может измерить давление, уровень холестерина, частоту сердечных сокращений, индекс массы тела, что является, по сути, ключевыми показателями вашего здоровья. Используя KPI, мы применяем тот же принцип в компании.

На русский язык понятие чаще всего переводится как «ключевые показатели эффективности», что не вполне верно, поскольку показатели могут измерять как эффективность, так и результативность и другие параметры деятельности. Тем не менее, для удобства читателя в текущем экспертном обзоре используется общепринятый перевод: ключевые показатели эффективности.



Проблемы KPI

На практике термином KPI злоупотребляют, им описывают любую форму измерения данных и показателей деятельности, используемых для оценки эффективности бизнеса.

Вместо того, чтобы четко определить необходимую информацию и затем разрабатывать наиболее подходящие показатели для оценки деятельности, мы часто наблюдаем примитивный подход.

Выделить все, что легко поддается измерению и подсчету

Собрать и представить данные обо всем, что легко поддается измерению и подсчету

Наконец, задаться вопросом: «Что мы, черт побери, собираемся делать со всей этой информацией?»

Начните со стратегических целей

Ключевые показатели должны быть четко связаны со стратегией, то есть с тем, что особенно значимо. После определения, согласования стратегических целей и отображения их на стратегической карте можно приступить к разработке ключевых показателей эффективности для управления реализацией стратегии. Ключевые показатели должны давать ответ на наиболее важные вопросы.

Экспертный обзор «Как разработать стратегическую карту» повествует о построении стратегической карты, компактно отображающей цели компании и причинно-следственные связи между ними. Это важный компонент системы управления деятельностью. Переходить к разработке показателей стоит только тогда, когда команда топ-менеджеров согласует содержание стратегической карты. Цель показателей – мониторинг достижения стратегиче-

ских целей. Показатели сами по себе не являются конечной точкой системы.

Несмотря на очевидную логическую обоснованность связи показателей эффективности со стратегией, это далеко не всегда используется. Исследования показывают, что 92% сотрудников не считают свои показатели значимыми и релевантными. И только 15% респондентов верят, что их показатели были согласованы со стратегией.

Ключевые вопросы эффективности

Чтобы увеличить вероятность того, что показатели будут одновременно и значимы, и релевантны, можно добавить дополнительный этап разработки: сформулировать ключевых вопросов эффективности. Такой этап добавляется между построением стратегической карты разработкой показателей.

Ключевые вопросы эффективности проясняют, какие важные данные и управленческую информацию нам нужно получить, чтобы ответить на приоритетные не проясненные вопросы. Если начать с формулировки ключевых вопросов эффективности, повышается вероятность релевантности разработанных показателей.

Более того, вопросы эффективности возвращают к контексту управленческой ситуации, таким образом инициируя коммуникацию, обсуждение и прямое принятие решений.

Ключевые вопросы эффективности должны быть сформулированы в виде открытых, а не закрытых вопросов, и должны быть выражены в будущем времени, а не в прошлом. К примеру, лучше спросить «насколько эффективно мы используем наш бюджет?» вместо «вписались ли мы в бюджет?». Первый тип вопроса инициирует дискуссию, второй – ответ в форме да/нет.

Стратегические показатели в противовес операционным

Важно отметить, что инструменты измерения реализации стратегии отличаются от инструментов мониторинга операционной деятельности, хотя зачастую эти понятия смешиваются. При этом измерение операционной деятельности требует режима реального времени, чего не требуется для стратегических показателей. Мониторинг реализации стратегии редко осуществляется ежедневно или ежечасно.

Главные цели измерения производительности

Если важно разделять стратегические и операционные KPI, то не менее важно, чтобы руководство компании понимало конечную цель сбора данных, являются ли они стратегическими, или нет.

Три главные цели измерения производительности:

- определение и повышение производительности;
- внешняя отчетность и соответствие требованиям открытости;
- контроль персонала.

Измерение для определения и повышения производительности

В этом случае KPI применяются для обеспечения сотрудников информацией, необходимой для обоснованного принятия решений, что вызовет повышение производительности. В этом контексте KPI применяются внутри компании как информация для принятия решений, проверки стратегических гипотез и для дальнейшего развития.

Измерение для внешней отчетности и соответствия требованиям открытости

В данном контексте KPI используют для того, чтобы информировать внешних стейкхолдеров, соответствовать внешним регламентам отчетности и требованиям к предоставляемой информации. Публикация данных может осуществляться либо на обязательной основе, как ежегодный финансовый отчет, бухгалтерский отчет или отчеты о производительности для контролирующего органа - или на добровольной основе, как, к примеру, экологические отчеты.

Измерение для контроля персонала

Наконец, KPI используются при «контроле и управлении сверху вниз», чтобы направлять и контролировать деятельность сотрудников. Показатели используются для установки целей или правил, для объективной оценки достижения этих целей и получения обратной связи по любому нежелательному разрыву между планом и фактом. Главная цель - сократить этот разрыв и повысить согласованность. В этом контексте, измерения очень тесно связаны с системой мотивации персонала.

В перечисленных 3-х назначениях системы KPI, первый из них – измерение для определения и повышения производительности – является самым важным, второй – отражает то, что компаниям приходится делать, третий – может вызывать основные проблемы и часто приводит к тому, что люди фокусируются на измерениях, а не на производительности.

Компании с лучшими практиками: а) четко понимают, что KPI нужны для отображения и повышения производительности, и фокусируются на них; б) исключают из внутреннего перечня показатели внешней отчетности, если таковые не соответствуют внутренним показателям компании, чтобы избежать путаницы и переизбытка информации.

Глубокое понимание ситуации

Компании, постоянно использующие KPI для получения информации и улучшений, используют показатели для правильного понимания ситуации, что необходимо для эффективного управления.

После сбора значимых данных их необходимо проанализировать. Часто компании просто собирают и распространяют показатели без какого-либо содержательного анализа, в то же время именно аналитика трансформирует данные в релевантную информацию и знания. Без этого все мероприятия по управлению производительностью практически теряют ценность для компании.

Количественные и качественные показатели

Аналитика наиболее эффективна при работе с количественными и качественными показателями одновременно. Большинство компаний предпочитают количественные показатели, что не удивительно: численные данные легче собрать и перевести в показатели. Тем не менее, очень важно соблюсти баланс количественных и качественных оценок деятельности, так как это дает прекрасную возможность акцентировать вопросы, важные для клиентов и стейкхолдеров.

Единые определения

Для удобства агрегации, сопоставления и распространения лучших практик необходимо использовать единые определения в рамках всей компании. Обычно это первая сложность, так как результаты деятельности в компании измеряются разными способами. В унификации определений может помочь использование модели показателей, о которой пойдет речь ниже, и ведение центральной базы данных.

Опасность перекомпоновки

Также важно, чтобы компании выбрали стратегические показатели, которые действительно поддерживают стратегические цели, а не просто перекомпоновывали уже существующие показатели. Кроме того, применение показателей только потому, что кто-либо их применяет, - тоже плохая идея. Как правило, около половины искомым стратегических индикаторов обычно не подходят для существующих систем компании и требуют уникальной разработки под цели каждой конкретной организации. Такие уникальные показатели точнее передают суть вещей и более релевантны.

Инициация деятельности

Показатели должны инициировать деятельность.

Показатели, которые хорошо было бы знать, но которые не запускают следующий этап улучшений, обычно не имеют практического значения в системах управления реализацией стратегии.

К примеру, если у компании есть цель удержать таланты, четко определено, что является талантом и существует единый показатель в рамках организации, а измерения показывают, что стратегически важные сотрудники выходят из компании, то это должно инициировать принятие оперативных мер.

Проще говоря, у нас есть стратегическая цель, измерение показывает, что мы не справляемся с ее достижением, - следовательно, мы принимаем меры по устранению такой ситуации. Это представляет собой самую основную, изначальную предпосылку управле-

ния производительностью – переводение стратегии в действия.

Модель разработки показателей

В разработке KPI можно использовать модель, состоящую из 20 элементов:

1 Стратегическая цель

Стратегическая карта идентифицирует различные стратегические цели и приоритеты компании. Здесь мы определяем, какие из показателей им соответствуют.

2 Ключевой вопрос эффективности

Здесь мы определяем ключевые вопросы, на которые помогает ответить показатель. Это дает понимание того, почему применяется тот или иной показатель, и какая специфическая задача требует этой информации.

3 Кто задает вопрос

Определяем человека (людей) или должность(и), которые являются потребителями информации. С пониманием того, кто ставит вопросы, показатели будут разработаны правильно. К примеру, если целью является развитие корпоративного бренда, то потенциальные показате-

ли для высшего руководства будут отличаться от показателей для маркетинговой команды. Первые - более стратегические, последние - более операционные.

4 Как будет использована информация

Здесь мы определяем, каким образом будет использоваться информация, или на какие решения она может повлиять. Это обеспечивает дальнейшее понимание и подтверждает, что мы четко понимаем, как будем использовать информацию, перед ее распространением.

Базовые составляющие показателей

5 KPI ID

Каждый показатель должен иметь уникальный идентификационный номер. Это позволяет легче вести

учет показателей и упрощает жизнь, когда ССП автоматизируется.

6 Наименование показателя

Каждый показатель производительности должен иметь имя, четко объясняющее суть показателя.

7 Владелец KPI

Человек, ответственный за результат по данному показателю. Как правило, тот же человек - ответственный по цели.

Как будет собираться информация?

Рассмотрим аспекты сбора данных. Вместо того, чтобы просто выбрать любой из существующих методов измерения, важно определить их преимущества и недостатки, а также уместность использования методов сбора данных. Разработанный показатель должен иметь такие атрибуты, как краткое описание метода сбора данных, источник данных, шкалу измерения, периодичность сбора данных и ответственных за сбор и обновление данных:

8 Метод сбора данных

Определяет и описывает способ сбора данных. Методы сбора данных - или инструменты измерения - включают исследования, опросы, интервью, фокус-группы, сбор архивных данных и др.

9 Источник информации

Здесь определяется, откуда пришла информация. Подумайте о доступе к информации и ответьте на вопросы: как скоро можно получить информацию? Выполнима ли задача по сбору данных? Предоставит ли определенный метод сбора данных, - к примеру,

интервью с топ-менеджерами, - достоверную информацию. Если нет, - возможно, следует совместить несколько методов.

10 Формула, шкала, метод оценки

Здесь разработчик показателей определяет, как данные будут зафиксированы. Возможно ли разработать формулу? Это самостоятельный показатель, или производная от других показателей?

Также следует определить, какая из шкал используется:

- номинальная (подобие или различие объектов по некоторому признаку, например, футбольные игроки или мужчина/женщина);
- порядковая (степень выраженности признака, например, рейтинг ресторанов по звездам);
- интервальная (измерения в этой шкале не только упорядочены по рангам, но и разделены определенными интервалами, к примеру, температура по Фаренгейту или по Цельсию);
- рациональная (тип интервальной шкалы с нулевой отметкой, кото-

рая отражает отсутствие измеряемой характеристики, к примеру, длина, время, температура по Кельвину);

Или, возможно, показатель не измеряется количественно? То, как мы будем использовать информацию, зависит от выбранной шкалы. К примеру, с величинами, измеряемыми в номинальной шкале, можно выполнять только одну операцию - проверку их совпадения или несоответствия. Порядковая шкала позволяет понять, что один элемент больше или лучше другого, но не говорит, насколько. В дополнение к этим традиционным шкалам, существует шкала Ликерта, разработанная для выявления степени согласия/несогласия респондентов с суждениями. Каждого респондента просят ответить на вопрос или предмет исследования на визуальном аналоге шкалы.

Обычно используется 5 градаций, например:

- 1= абсолютно не согласен
- 2= не согласен
- 3= затрудняюсь ответить
- 4= согласен

Существуют разные способы расширить классическую 5-ти уровневую шкалу и выбрать между шкалами с четной и нечетной нумерацией. Нечетные шкалы содержат промежуточный ответ, который отражает нейтральную позицию, обозначающийся как «неважно», «не знаю», или «затрудняюсь ответить». Четные шкалы не имеют промежуточного ответа и называются шкалами прямого выбора. Здесь респондентам необходимо выбрать между «согласен» и «не согласен». Такого рода вопросы прямого выбора являются важными инструментами в случае нежелания респондентов выражать свои предпочтения.

11 Как часто, когда и как долго собираются данные

Некоторые показатели собираются непрерывно, другие - каждый час, день, месяц или даже раз в год. Важно понимать, какая частота получения данных помогает ответить на заданные вопросы. Компании могут постоянно наблюдать показатели использования сайта, в то время как внешние показатели, к примеру, место бренда среди конкурентов, могут быть доступны только дважды в год.

Одна из частых ошибок в оценке производительности заключается в том, что данные собираются недостаточно часто. К примеру, многие компании организуют исследование сотрудников раз в год, или даже каждые 18 месяцев. Такие исследования практически не имеют ценности, так как разрыв между периодами оценки слишком большой, и влияние коррекционных мер невозможно проследить.

Вместо того, чтобы проводить исследование всего персонала раз в год, подумайте об исследовании репрезентативной выборки сотрудников (допустим, 10% персонала) 10 раз в год (возможно, выпустив периоды праздников). Таким образом, отдельные сотрудники будут заполнять опросные формы раз в год, а компания будет получать ежемесячную информацию, которая позволит ответить на ключевые вопросы эффективности и отреагировать на полученные данные гораздо быстрее.

Кроме прочего, важно скоординировать даты сбора данных. Зачастую данные собираются ситуативно и непродуманно, и определенные

блоки информации собираются в разные периоды времени. Вследствие этого сотрудники компании могут получать множество фрагментарных запросов данных о производительности. Более того, если в разных подразделениях данные собираются в разное время, то усложняется аналитика таких данных.

Важно понимать требования к отчетности по показателям. Если, к примеру, отчетность необходимо представить в конце месяца, то имеет смысл собрать данные заранее, чтобы успеть их проанализировать, агрегировать, получить информацию у тех сотрудников, которые ее не предоставили, устранить погрешности и подготовить отчет.

Иногда показатели собираются только в определенный период времени (например, во время важных проектов). Обычно большое количество показателей однажды запускается в работу и не прекращает собираться, поскольку никто их не пересматривает. В то же время, очевидно временные показатели зачастую вводятся без срока действия.

Для таких показателей должен быть установлен срок их обновления, что позволяет пересматривать модель и проверять ее на валидность. Даже если показатели не являются временными, стоит назначить дату перепроверки их актуальности.

12 Кто собирает данные

Внутренний специалист или внешний контрагент, ответственный за измерение. Сегодня все чаще сбором информации занимаются внешние контрагенты: многие компании привлекают специалистов для сбора специфических данных. Это типично для таких показателей, как удовлетворенность клиента, репутация, узнаваемость бренда и удовлетворенность сотрудников. В этом случае можно встретиться с разными формами изучения данных и отчетности. Классический пример - введение данных одним специалистом и их обработка его коллегой.



Каковы цели?

Каждый показатель эффективности требует определения целевого значения или образцового значения для сравнения. Это необходимо для того, чтобы рассматривать уровни эффективности в определенном контексте. Во многих компаниях процесс определения целевых значений достаточно произвольный. Менеджеры просто основываются на цифрах производительности, полученных в предыдущие периоды, и предлагают целевое значение, которое выглядит более привлекательно, в то время как другие могут рассчитать целевые значения как математические шаги прироста, фиксируя рост (например, улучшение на 5%), часто не обдумав, как этого можно достигнуть.

Часто на практике встречается следующая ситуация: например, значение показателя «удовлетворенность клиентов» переместилось с 87% до 84%. Имея эти данные, никто не может сказать, хорошо это или плохо, соответствует ли это ожиданиям, и как это связано с целевыми и образцовыми значениями по отрасли.

Процесс постановки целевых значений не должен рассматриваться как

административный, он должен быть важной частью разработки показателей эффективности.

13 Целевые значения и порог производительности

определяют желаемый уровень производительности в специфическом временном диапазоне и связывают ожидаемые уровни с общей управленческой ситуацией.

Цели должны быть:

- 1) специфическими, с четко установленными сроками,
- 2) амбициозными, но выполнимыми,
- 3) основанными на качественной информации.

Цели могут ставиться как в абсолютном выражении (увеличить на 5), пропорциональном или процентном (увеличить на 5%), в отношении к образцовым значениям (в тройке лучших в нашем районе или городе), в отношении к затратам (увеличить или понизить на 5%).

Несколько советов по постановке целей:

- Используйте имеющуюся информацию, ознакомьтесь с трендами

и историей;

- Принимайте во внимание колебания производительности (пик роста, провалы и сезонные факторы);
- Учитывайте национальный аспект, лучшие практики;
- Учитываете причинно-следственные связи;
- Учитывайте временные лаги (имейте в виду сбалансированность целей и временные промежутки между целями)
- Учитывайте любую зависимость от контрагентов, партнеров.



Примеры верно и неверно составленных целей

ВЕРНО

Мы снизим количество недостающих в ассортименте компьютеров на 5% к следующему году

Мы сократим количество пустующих мест в начальной школе на 10% к 31 декабря 2012 г.

Мы повысим число визитов в местные библиотеки на 20% до конца 2001 г.

НЕВЕРНО

Наша цель - иметь лучшее автобусное сообщение в регионе

Мы улучшим способ обработки претензий

Мы будем отвечать на 75% всех писем за 5 дней» (цель несовершенна, если на оставшиеся 25% писем можно отвечать 3 месяца)

Многие компании используют индикатор – «светофор», чтобы проиллюстрировать уровень производительности. Для этого при разработке показателя стоит обозначить крайние точки интервалов в соответствии с цветом, к примеру, красный - низкая производительность; желтый - средняя, зеленый – высокая. Иногда используется синий индикатор, означающий «за рамками». Следует подумать о внешних и внутренних эталонных значениях показателей: их можно вывести из прошлых периодов, из опыта других компаний и департаментов, или из прогнозов.

Насколько хорош показатель?

Необходимо оценить, насколько хорош разработанный показатель в действии. Насколько качественно показатель измеряет то, что предполагается измерить? Превосходит ли польза от этого показателя затраты на его расчет? Следует изучить любые нежелательные последствия или нежелательное поведение, которое данный показатель может инициировать.

14 Насколько хорошо показатель измеряет эффективность

В какой степени показатель позволяет нам ответить на ключевые вопросы и поддерживает наши решения? Для финансовой деятельности степень уверенности в показателе высока, поскольку существуют доступные инструменты для ее оценки. Когда мы пытаемся измерить «неосязаемые» величины, такие как организационная культура, степень уверенности в показателе понижается на 1-2 пункта. Оценка уровня уверенности субъективна, но побуждает каждого, кто проектирует показатель, задуматься о том, насколько хорошо показатель действительно измеряет то, что должен был измерить. У компаний разные

предпочтения насчет выражения степени уверенности; кто-то использует проценты (0-100%), кто-то градацию (1-5 или низкий-средний-высокий), кодирование цветом (красный, желтый, зеленый), или же символы (смайлики). В дополнение к этому стоит приложить краткий письменный комментарий, проясняющий уровень уверенности и объясняющий ограничения показателя.

15 В какую сумму выльется сбор данных, и оправданы ли эти затраты?

Часто менеджеры и эксперты измерения неосознанно допускают, что создание и поддержание системы измерения не требует больших затрат. Но измерение может быть дорогостоящим, особенно если предполагается, что показатели релевантны и значимы для принятия решений и глубокого понимания ситуации. Затраты могут включать административные расходы и/или затраты на внешних провайдеров, обеспечивающих сбор данных, а также - расходы на анализ и представление данных. Важно убедиться, что затраты и вложения оправданы.

16 Какое дисфункциональное поведение может спровоцировать показатель?

Рассмотрение возможного нежелательного поведения, спровоцированного индикатором, позволяет специалистам искать лучшие способы сбора данных и оценки эффективности. Кроме того, это помогает избегать попыток дезинформации, что в свою очередь позволяет собирать более точные данные.

Отчетность и публикация данных

Разработчику показателей необходимо определить способ отчетности и публикации информации по показателям. Это включает адресатов, ограничения доступа к информации, частоту представления, технические средства и форматы:

17 Адресаты и доступ

Разработчик показателей определяет, кто будет получать информацию по показателю, а также возможные ограничения доступа. Показатели могут иметь различные группы адресатов. Зачастую полезно определить основную, второстепенную группу адресатов, и группу третьего порядка. Основная группа адресатов будет состоять из людей, непосредственно вовлечённых в процессы управления и принятия соответствующих стратегических решений. Второстепенной группой адресатов может быть другая группа сотрудников компании, которой также будет полезна такая информация. Возможной третьей группой адресатов могут быть внешние стейкхолдеры. У разных групп адресатов будут разные функции и требования. К примеру, часть информации будет предостав-

лена только аналитикам, в то время как менеджеры получают обработанную информацию для поддержки принятия решений.

18 Частота представления

Если показатель служит цели принятия решений в компании, он должен предоставлять своевременную информацию. Частота предоставления данных может отличаться от частоты измерений. Показатель может отслеживаться каждый час, и при этом может быть представлен только на квартальном собрании. Важно сопоставлять частоту отчетности и частоту измерений, чтобы убедиться в их согласованности и в доступности информации.

19 Каналы передачи данных

Показатели могут быть включены в ежегодные отчеты для директоров, могут быть представлены на обзорных совещаниях два раза в месяц, в еженедельных отчетах деятельности для руководителей служб. Показатели могут быть представлены во внутренней корпоративной сети или опубликованы для внешних стейкхол-

деров на веб-сайте. Хорошая идея – перекрестная проверка различных каналов передачи информации для подтверждения их согласованности.

20 Форматы предоставления данных

Разработчик показателя должен прояснить, представлен ли он как число, текстовое описание, таблица, диаграмма или схема. Лучший результат, как правило, достигается использованием комплексного решения. Стоит рассмотреть вариант представления данных о предыдущих периодах. Диаграмма, содержащая данные о прошлых результатах, может быть крайне полезна для анализа трендов. Можно включать целевые и образцовые значения. Многие компании используют формат «светофора» или «спидометра» для представления данных.

Заключение

KPI - наиболее мощный инструмент постепенного улучшения производительности, что должно быть главной целью системы управления деятельностью. Однако, данный обзор демонстрирует, что применение KPI на практике встречается с множеством трудностей.

KPI следует применять для получения более четкой картины действительности и ее совершенствования, а не для управления командой. В случае, когда KPI используются неверным образом, они могут не только не способствовать развитию компании, но и сдерживать его.

