

КЛЮЧОВИ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА УСПЕХА, ПРЕДСТАВЯНЕТО И ЕФЕКТИВНОСТТА

Цанка Златева-Петкова

*Технически университет - Габрово, ул. „Хаджи Димитър“ № 4, гр. Габрово, България,
Кореспондиращ автор: tszlateva@abv.bg*

KEY INDICATORS TO MEASURE SUCCESS, PERFORMANCE AND EFFECTIVENESS

Tsanka Zlateva-Petkova

Technical university - Gabrovo, 4, Hadji Dimitar, str., Gabrovo, Bulgaria

**Corresponding author: tszlateva@abv.bg*

Abstract

The complexity and dynamics of the modern business environment, as well as the rivalry with competitors and the race to win markets, very often put enterprises in a difficult choice - survival, keeping and attracting good professionals, developing new products to win market share, etc. All this happens in the conditions of limited resources and equalized technological capabilities. An effective support toolkit for providing a competitive edge to management are the key indicators that help make better decisions in every area of business - finance, human resources, marketing, sales.

Keywords: key indicators; performance; evaluation; efficiency.

ВЪВЕДЕНИЕ

Предназначението на ключовите показатели за ефективност е тяхното прилагане за оценяване ефективността на съответствие с поставените дългосрочни или краткосрочни цели или степента на изпълнение на конкретни начинания като проекти, програми, продукти и други инициативи в рамките на фирмената дейност.

Съвсем накратко да припомним, ключовите показатели за ефективност са количествено измерима мярка за ефективност, определена и ограничена във времето и обвързана с постигането и реализацията на конкретна цел. Ключовите показатели за ефективност представляват конкретни и реални цели, към които ръководството и работните екипи да се стремят, етапи за измерване на напредъка и наблюдения, прозрения и изводи,

които помагат на сътрудниците в организацията да вземат оптимални решения.

Приложението на ключовите показатели за ефективност е широкоспектърно и обхваща почти всички области на фирмения мениджмънт - финанси, човешки ресурси, маркетинг и продажби, иновации и инвестиции, производство и подобряване на процесите.

Изключителната полезност на ключовите показатели за ефективност се крие в подпомагането на всяка област от бизнеса да се развива с бързи темпове и да осъществява избраната от ръководството стратегия за просперитет на организацията.

Целта на настоящия доклад е да представи ключовите показатели за ефективност като добре планирана и подготвена пътна карта, водеща всяка една организация независимо от нейния предмет на дейност към динамично развитие и

просперитет чрез стратегическа ориентация и измерване на трудовото представяне и напредъка във всяка една област.

За постигане на тази цел е необходимо да бъдат дефинирани точни и ясни цели, да се изберат и приложат подходящи показатели за измерване на ефективността и съответствието, да се проследяват основни процеси като продажби, производителност и удовлетвореност на клиентите. В края на настоящия доклад ще се опитаме да изведем обобщени наблюдения и изводи относно прилагането на ключовите показатели за ефективност като инструмент за формиране на добри управленски решения и правилни избори за стратегически растеж.

ИЗЛОЖЕНИЕ

За да бъдат използвани по правилен начин и в максимална степен ключовите показатели за ефективност, е необходимо да се изяснят и някои други подробности, касаещи техните специфични характеристики, предимства и разновидности. Както вече споменахме ключовите показатели за ефективност притежават точно определена, измерима стойност, която проследява и отразява напредъка на организацията и съответствието към нейните конкретни и стратегически цели. Подобно на пътна карта, те дават точна и достоверна информация за текущото състояние на организацията, какъв път трябва да се измине, за да се достигне до поставените цели и да се гарантира успешното развитие в бъдеще.

Използването на ключовите показатели за ефективност предлага множество предимства за рационалното управление на организацията. На първо място те спомагат за ефективното разпределение и насочване на ресурсите по направленията на тяхното потребление, което от своя страна води до подобряване на процесите и на цялостната производителност за организацията.

Както вече беше споменато основната употреба на ключовите показатели за

ефективност е да бъде измервана и оценявана ефективността на трудовото представяне и да се допринесе за съгласуване на целите и задачите в различните сектори и отдели, но има и допълнителни ползи, които могат да бъдат постигнати от прилагането на ключовите показатели за ефективност. По-важните от тях са:

Наблюдение в реално време. Ключовите показатели за ефективност могат да помогнат за проследяване на напредъка на дейностите и изпълнението на задачите по проекта в реално време, както и да бъде отчетена ефективността на сътрудниците от екипа. С помощта на ключовите показатели за ефективност могат да бъдат направени належащи промени и да бъдат зададени необходимите ограничени ресурси, в случай че бъдат открити критични пунктове, така че да се избегнат евентуални пропуски в проекта.

Оптимално разпределение на дейностите и задачите и избягване на закъснения. С помощта на рамката на ключовите показатели за ефективност може лесно да бъде направена проверка дали поставените задачи се изпълняват в рамките на предварително зададения срок. Съществува възможност да бъдат направени и проверки за наличието на някакви вероятни пречки, идващи по линията на процесите. Като цяло, ключовите показатели за ефективност помагат за предотвратяването на забавяния, като се гарантира, че задачите ще бъдат завършени в рамките на предварително определеното време.

Осигуряване на справедливост и яснота. Ключовите показатели за ефективност предоставят опция за споделяне на оперативните задачи и стратегическите цели и да се поддържа справедливост и прозрачност в екипа от сътрудници. Това мотивира към съпричастност и ангажираност и увеличава броя на активно участващите в процесите сътрудници, което от своя страна се изразява в постигането на общите цели на организацията.

Информирано и навременно изготвяне и вземане на решения. Като разчитат на специфични и подходящи показатели, ключовите показатели за ефективност помагат на мениджърския екип на организацията с конкретна, достоверна и навременна информация. Ключовите показатели за ефективност спомагат за създаване и поддържане на пълна и надеждна информационна база от данни, която в определени случаи може да бъде източник и на информация със стратегическо значение.

Разпределение и оптимизиране на ресурсите. Осигуреността с информация, способстваща вземането на стратегически решения, позволява да бъдат разпределяни и преразпределяни ресурсите, които почти винаги са ограничени, в областите където са най-необходими към даден момент. Ключовите показатели за ефективност допринасят за оптимизиране на крайното време за завършване на проектите и рационалното разпределяне на финансовите средства.

Непрекъснато подобрене на процесите. Редовното наблюдение на ключовите показатели за ефективност позволява да бъдат идентифицирани тенденциите, моделите, критичните точки и областите, които се нуждаят от подобрене на дейностите и процесите.

Наблюдения и изводи относно удовлетвореността и поведението на клиентите. Съобразно своя предмет на дейност, организацията може да подбере и следи ориентирани към клиентите показатели, които биха предоставили подробна информация и представа за удовлетвореността, предпочитанията и поведението на клиентите. Това дава ключово предимство за организацията, защото позволява и способства да бъдат направени тактически промени по подходящ начин, за да се отговори максимално на търсенията на клиентите.

Типове ключови показатели за ефективност.

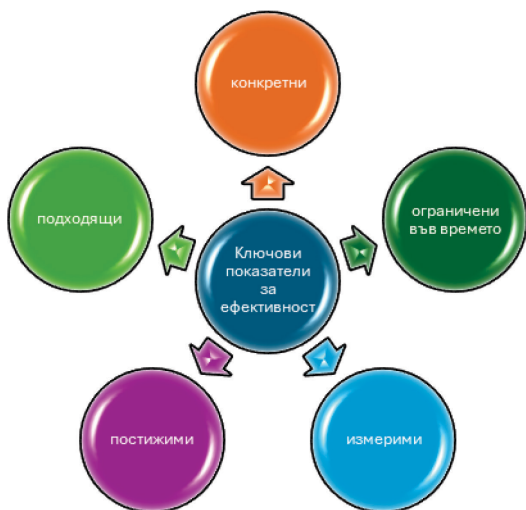
Ключовите показатели за ефективност

се предлагат във всевъзможни комбинации и тяхното многообразие произтича от различните цели и потребности, както на самата организация, така и на безкрайните потребности и търсения на клиентите, които организацията се опитва да удовлетвори. Ключовите показатели за ефективност се отличават и по своята сложност и размери, тъй като всеки от тях служи за наблюдаване на конкретна и специфична цел при оценката на различните аспекти от дейността на организацията (фиг. 1).



Фиг. 1. Типове ключови показатели за ефективност. Източник: Авторът

Изисквания към ключовите показатели за ефективност. Многообразието на ключовите показатели за ефективност предполага и множество различни изисквания към тях. Сред най-важните изисквания на които трябва да отговарят ключовите показатели за ефективност могат да бъдат открити следните: да бъдат специфични и конкретни; да бъдат количествено и качествено измерими; да бъдат определени и ограничени във времето; да бъдат подходящи и съответстващи спрямо поставената конкретна цел; да бъдат реални и постижими в лимитирания срок на проекта (фиг. 2).



Фиг. 2. Изисквания към ключовите показатели за ефективност.
Източник: Авторът

Определянето на ключови показатели за ефективност е от съществено значение за точното изпълнение на оперативните планове, както и за своевременното постигане на стратегическите цели на организацията. Изборът на добри ключови показатели за ефективност зависи изцяло от конкретен контекст в организацията и нейните стратегически цели. Могат да бъдат изведени някои общи характеристики, които правят ключовите показатели за ефективност особено полезни.

Конкретни: Точните ключови показатели за ефективност са фокусирани в ясна и конкретна цел, която организацията иска да постигне. Необходимо е да се избягват неясни цели и да се предоставят подробности за това, което трябва да бъде постигнато.

Например, вместо обща цел като „Подобряване на продажбите“, се препоръчва конкретна цел като „Увеличаване на месечните приходи от продажби с 15%“.

Измерими: Мениджърският екип трябва да установи критерии за измерване на напредъка, който е реализиран за постигане на поставените цели. Това включва използването на количествено измерими показатели, като числени стойности или проценти.

Например, ако целта е да се подобри удовлетвореността на клиентите, тя мо-

же да бъде измерена чрез процентното увеличение на положителните отзиви от клиенти и т.н.

Достижими: Едни от важните изисквания към целите са те да бъдат достатъчно предизвикателни, за да мотивират подобрене, но в същото време трябва да бъдат реалистични и постижими. Целта е да се намери правилния баланс между поставянето на цели, които вдъхновяват усилията и гарантирането, че те са в рамките на обхвата на възможностите, условията и наличните ресурси.

Действащи: Правилните ключови показатели за ефективност трябва да бъдат комбинация от неща, които представят реализацията на целите и осъществения напредък в организацията, както и да дават насоки за предстоящите дейности пред екипа от сътрудници. Те трябва да бъдат гъвкави, да се променят с времето и да са в крак с промените на пазара.

Уместни: Подходящите ключови показатели за ефективност трябва да бъдат в съответствие с по-широките организационни цели, за да се гарантира, че допринасят за цялостния успех. Ключовите показатели за ефективност трябва да бъдат значими и пряко свързани с мисията и целите на организацията. Това гарантира, че усилията са насочени към това, което наистина има значение за развитието и успеха на бизнеса.

Обвързани с времето: Важно е да бъде поставена ясна времева рамка за постигане на оперативните и стратегическите цели. Това изостря чувството за спешност и отчетност. Вместо цел без краен срок, трябва да бъде зададена ограничена във времето цел. Например „Намаляване на времето за отговор на клиента до 24 часа до края на тримесечието“. Това помага за проследяване на напредъка и навременна оценка на изпълнението.

Разработването на подходящи ключови показатели за ефективност е важен и сложен процес, защото насочва вниманието и съсредоточава избора върху зна-

чими показатели, които наистина влияят на бизнес процесите.

Как могат да бъдат зададени правилните ключови показатели за ефективност? Ето няколко примерни стъпки, които подпомагат внимателното планиране и обмисляне:

1. Определяне на оперативните и стратегическите цели. Те трябва да бъдат максимално ясни и конкретни, обвързани с конкретни инициативи или постигането на определени резултати. Когато целите бъдат разделени на по-малки индивидуални цели, тогава целта става по-лесно управляема.
2. Идентифициране на съответните ключови показатели за ефективност. За всяка цел трябва да бъдат обмислени потенциални ключови показатели, които директно измерват напредъка. Стремежите трябва да бъдат насочени към избор на балансирана комбинация от водещи (предсказващи) и изоставащи (исторически) индикатори. След като бъде изготвен списъкът с ключовите показатели за ефективност, е необходимо да им бъде осигурен приоритет въз основа на тяхната значимост и осъществимост.
3. Съпоставка на избраните ключови показатели за ефективност с общите изисквания за избор. Те трябва да бъдат количествено определени като се използват ясни единици или проценти.
4. Избор на източници на данни и методи за измерване. За да се проследяват ефективно ключовите показатели за ефективност, може да се започне с идентифициране на източници на данни. Също така е важно да се избере надежден метод за събиране и анализ на данни.
5. Подходящо е използването на автоматизирани табла за управление за проследяване в реално време, осигурявайки ефективен мониторинг и информирано вземане на

решения. Таблото за управление на ключовите показатели за ефективност дава визуална представа на ключови показатели и данни в лесен за разбиране формат. Това позволява лесно да бъде наблюдаван и сравняван напредъка, като се идентифицират тенденции и модели.

6. Наблюдение и оценяване. Последователното наблюдение на ключовите показатели за ефективност е от съществено значение за вземането на информирани решения. Необходимо е редовно да се проследяват и анализират тенденциите и динамиката на данните във времето, като се сравнява ефективността с поставените цели. Този процес дава възможност за идентифициране на области за подобрене и осигурява проактивен подход към организационния растеж. Подпомага вземането на решения, базирани на данни, идентифицирането на всяко потенциално препятствие или риск в управлението на проекта и да бъдат направени необходимите промени в организационните стратегии.

Когато започне интеграцията на ключовите показатели за ефективност в оперативната дейност на организацията се придобива ясна представа за ефективността на всеки отделен индикатор. Този процес дава възможност да се определи кой ключов показател за ефективност предоставя стойност и кои показатели може да изискват корекции.

Ако конкретен ключов показател за ефективност не предоставя достатъчна или подходяща информация, това е сигнал да обмисляне на замяната му с по-подходящ подход.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение могат да бъдат направени следните изводи относно важността и приложимостта на ключовите показатели за ефективност:

1. Ключовите показатели за ефективност са изключително важен и полезен инструмент за измерване и проследяване на напредъка на организацията към нейните стратегически цели.

2. Ключовите показатели за ефективност могат да се използват за различни цели, като проследяване на продажбите, измерване на удовлетвореността на клиентите или наблюдение на производителността на служителите.

3. Редовните и проницателни отчети превръщат данните в реални прозрения, разкриват тенденции, подчертават области за подобрене

и стимулират вземането на информирани решения.

4. Като представят ключовите показатели за ефективност в ясни и кратки формати, отчетите помагат на заинтересованите страни на всички нива да разберат напредъка, да отпразнуват успехите и проактивно да се справят с предизвикателствата.

ЛИТЕРАТУРА

[1] <https://www.deel.com/blog/key-performance-indicators-examples/>

[2] <https://www.qlik.com/us/kpi>