

KPI – KEY PERFORMANCE INDICATORS (1)

1



De ani de zile, măsurarea în sine nu a fost bine înțeleasă iar managementul metricilor a fost evitat pentru că acestea nu au fost înțelese.

Pe de alta parte, dacă nu puteți oferi stakeholderilor ceva care poate fi măsurat, atunci cum puteți să promiteți că așteptările lor vor fi îndeplinite?

- **Nu poți controla ceea ce nu poți măsura !**

În timp ce metricile sunt folosite cel mai frecvent pentru a valida starea de sănătate a unui proiect, acestea pot fi folosite de asemenea, pentru a descoperi cele mai bune practici în cadrul proceselor.

Fără utilizarea eficientă a metricilor, companiile trebuie să petreacă foarte mult timp încercând să realizeze îmbunătățiri susținute. În acest sens, metricile sunt o necesitate deoarece:

- Aprobările pentru proiectul sunt adesea bazate pe informații insuficiente și estimări slabe.
- Aprobările proiectului se bazează pe valori nerealiste pentru anumiți indicatori : perioada de recuperare a investiției (ROI – Return-of-Investment), valoarea actuală netă (NPV- Net Present Value) și recuperarea valorii investite (Payback) datorate perioadei considerate.
- Aprobările proiectului sunt adesea bazate pe un scenariu tip „*cel mai bun caz*”.
- Cerințele reale de timp și de cost pot să fie ascunse sau nu sunt pe deplin înțelese în timpul procesului de aprobare a proiectului.

Determinarea metricilor necesită un răspuns la anumite întrebări critice, cum sunt:

Colectarea informațiilor și raportarea:

- Cine va colecta informațiile?
- Când se va fi colectate informațiile?
- Când și cum vor fi raportate informațiile?

Măsurătorile :

- Ce trebuie măsurat ?
- Când ar trebui să fie măsurat ?
- Cum ar trebui să fie măsurat ?
- Cine va efectua măsurătoarea ?

Pentru multe companii (și pentru mulți manageri de proiect) , a răspunde la aceste întrebări în special în cazul unor proiecte complexe a fost și rămâne o provocare. Ca urmare, metricile sunt de multe ori ignorate, deoarece acestea au fost dificil de definit și de colectat.

Există mai multe tipuri de metrici. Pentru simplificare, ele pot fi identificate mai mare măsură:

- **Indicatori ai rezultatelor (RI):** Aceștia ne spun ceea ce am realizat.
- **Indicatori de performanță (KPI):** Acești metrici sunt indicatori esențiali pentru performanță, care pot crește drastic performanța sau realizarea obiectivelor proiectului.



Cele mai multe companii folosesc un amestec nepotrivit din cele două tipuri și le etichetează pe toate ca fiind KPI. Există însă o mare diferență între o metrică și un KPI.

- **Metricile** se concentrează în general pe realizarea obiectivelor de performanță, concentrându-se pe "**Unde suntem azi?**"
- **KPI** se concentrează asupra rezultatelor viitoare și răspund la "**Unde vom ajunge?**"

Scopul final pentru de a lucra în proiecte, indiferent dacă acestea sunt pentru clienții interni sau externi, este de a sprijini un anumit tip de strategie de business. Odată ce proiectul este selectat ca parte a unui portofoliu de proiecte, trebuie dezvoltată o strategie de proiect în jurul obiectivelor proiectului, a criteriilor de succes a acestuia și a metricilor / KPI. **Cu cât este mai mare acordul între client și contractor cu privire la strategia proiectului, cu atât mai mari sunt șansele de succes.**

După cum am mai menționat, unul dintre primii pași în dezvoltarea unei relații client-contractor privind un proiect, care începe chiar și în timpul angajamentului inițial cu clientul, este de a ajunge la o **definire agreată a succesului**. Unele companii definesc succesul în termeni de factorii critici de succes (CSF – Critical Success Factors) și apoi stabilesc valori și KPI-uri pentru a determina dacă acești factori sunt îndepliniți. Factorii critici de succes identifică activitățile necesare pentru a îndeplini rezultatele preconizate dorite de client și să mențină eficient managementul relațiilor cu stakeholderii.

Oamenii au tendința de a utiliza cuvintele **metrici** și **indicatori cheie de performanță** în mod alternativ.

Din păcate, acestea sunt diferite. În continuare voi discuta despre diferențele precum și despre rolul KPI în management de proiect.

Vreau să menționez faptul că o parte din rolul managerului de proiect este de a înțelege care sunt metricile esențiale ce trebuie să fie identificate, măsurate, raportate și gestionate astfel că proiectul să fie privit ca unul de succes de către toți stakeholderii, dacă aceasta este posibil.

Termenul "**metrică**" este generic, în timp ce un "**KPI**" este specific. KPI-urile servesc ca semnale de avertizare timpurie care, în cazul în care există o condiție nefavorabilă ce nu este abordată, rezultatele obținute pot fi nesatisfacătoare. KPI și metricile pot fi afișate în tablouri de bord (*dashboard*), scorecard-uri și rapoarte.



Definirea corecta a metricilor si KPI (indicatorilor cheie de performanță) este un joint-venture între managerul de proiect, client și stakeholderi și este o necesitate, în scopul de a obține acordul stakeholderilor. Unul dintre factorii cheie pentru un proiect de succes este gestionarea eficientă și în timp util a informațiilor. Aceasta include gestionarea KPI.

- **KPI ne ofera informatii pentru a lua decizii în cunoștință de cauză și pentru a reduce incertitudinea.**

Multi ani de zile, metricile si KPI au fost utilizati în principal ca parte a tehnicilor **Business Intelligence (BI)**.

Atunci când se aplică pentru proiecte, KPI răspunde la întrebarea: "**Ce este cu adevărat important pentru diferiți stakeholderi să se monitorizeze în proiect?**"

Frecvent, elementele care apar în tablourile de bord (*dash-board*) sunt elemente pe care le urmăresc atât clienții și managerii de proiect. Aceste elemente sunt menționate ca indicatori cheie de performanță - KPI.

Un KPI este o metrică ce măsoară cât de bine funcționează organizația sau cât de bine desfășoară o persoană o activitate operațională, tactică sau strategică, activitate care este critică pentru succesul actual și viitor al organizației.



KPI sunt instantanee de nivel înalt al modului în care progresa un proiect către obiectivele predefinite. Unii oameni confundă un KPI, cu un indicator de îndrumare. Un indicator de îndrumare este de fapt un KPI, care măsoară modul în care munca pe care o faci acum va afecta viitorul. KPI pot fi tratați ca indicatori, dar nu ca indicatori de îndrumare.



KPIs sunt componente critice ale tuturor sistemelor de măsurare a valorii dobândite. Termeni precum variația de cost, variație de programare, indicele de performanță a programării, indicele de performanță a costurilor și timpul / costul, la finalizare sunt de fapt KPI dacă sunt folosiți corect, dar nu întotdeauna sunt menționați ca atare. Necesitatea acestor KPI este simplă: ceea ce este măsurat, este și realizat !

De mai bine de patru decenii, singurul KPI la care ne-am uitat la a fost timpul și costul sau derivații ai timpului și costului. Astăzi, ne dăm seama că statusul adevărat al proiectului nu poate fi măsurat doar în funcție de timp și de cost. Prin urmare a crescut nevoia de KPI suplimentari.



Managerii de proiect trebuie să explice stakeholderilor diferențele dintre metrice și KPI și de ce doar KPI trebuie raportați în tablourile de bord.

De exemplu, metricile se concentrează pe realizarea pachetelor de lucru, atingerea de repere, precum și realizarea obiectivelor de performanță în timp ce KPI se concentrează asupra **rezultatelor viitoare**, iar aceasta este informația de care au nevoie părțile interesate pentru luarea deciziilor.

Deși cele mai multe companii folosesc metrice și efectuează măsuratori, acestea par să aibă o înțelegere slabă a ceea ce constituie un KPI pentru proiecte și modul în care acestia trebuie să fie utilizați.

Unii specialiști definesc trei categorii de metrice:

- **Indicatori de Rezultate (RIS):** Ce am realizat?
- **Indicatori de Performanță (IP):** Ce trebuie să facem pentru a crește sau de a satisface performanța?
- **Indicatori principali (cheie) de performanță (KPI):** Care sunt indicatorii esențiali de performanță care pot crește drastic performanța sau realizarea obiectivelor?

Cele mai multe companii utilizează un amestec inadecvat a acestor trei tipuri și le etichetează ca fiind KPI.



EUROPROIECT ESTATE

Eng. Marius GAITAN, PMP

Senior Project Manager & Civil Engineer