

## 10.28 מדדים ומחווני ביצוע מרכזיים

תרגם ותמצת: איציק סיון - מתוך BABOK 10.21

### 10.28.1 מטרה

מדדים ומחווני ביצוע מרכזיים מודדים את הביצועים של פתרונות, מרכיבי פתרון ועניינים אחרים שמעניינים את בעלי העניין.

### 10.28.2 תיאור

מדד הוא רמה ניתנת לכימות של אינדיקטור/מחווני שארגון משתמש בו למדוד התקדמות. אינדיקטור מזהה מדד מספרי מסוים המייצג את מידת ההתקדמות לקראת השגת מטרה. מחווני ביצוע מרכזי (KPI) הוא מדד שמודד את ההתקדמות לקראת מטרה או מטרה אסטרטגית. הדיווח הוא תהליך שנועד ליידע את בעלי העניין על מחווני בפורמטים מסוימים ובמרווחי זמן קבועים.

מחווני הם מרכיבי מפתח של ניטור והערכה. ניטור הוא תהליך מתמשך של איסוף נתונים המשמש כדי לקבוע עד כמה פתרון יושם לעומת התוצאות הצפויות. הערכה שיטתית ואובייקטיבית של פתרון נועדה הן כדי לקבוע את האפקט שלו ואת היעילות של עמידה ביעדים לאורך זמן והן כדי לזהות דרכים לשפר את הפתרון. סדרי העדיפויות העליונים של מערכת ניטור והערכה הם המטרות וההשפעות המיועדות של פתרון, כמו גם תשומות, פעילויות ותפוקות.

### 10.28.3 אלמנטים

#### 1. מחווני/אינדיקטור

מחווני מציג את התוצאה של ניתוח של אחד או יותר מדדי בקרה בטבלה או בצורת גרפית. כל מדד בקרה מצריך לפחות אינדיקציה אחת על מנת למדוד אותה כראוי, אך חלקם עשויים להצריך מספר.

לאינדיקטור טוב יש שישה מאפיינים:

- **ברור:** מדויק וחד משמעי.
- **רלוונטי:** מתאים לבקרה הנדרשת
- **חסכוני:** זמין במחיר סביר.
- **מספק:** מספק בסיס מספיק על מנת להעריך את הביצועים.
- **ניתן לכימות:** ניתן לאמת באופן עצמאי.
- **אמין:** מבוסס על נתונים בדוקים

בנוסף למאפיינים אלה, האינטרסים של בעלי עניין חשובים גם הם. מדדים מסוימים עשויים לסייע לבעלי העניין לבצע או לשפר יותר מאחרים. עם הזמן, ניתן לזהות ולשפר חולשות באינדיקטורים מסוימים.

לא את כל הגורמים ניתן למדוד ישירות. ניתן להשתמש במדדים לא ישירים כאשר נתונים עבור אינדיקטורים ישירים אינם זמינים או כאשר לא ניתן לאסוף אותם במרווחי זמן קבועים. לדוגמה, בהעדר סקר של שביעות רצון הלקוחות, ארגון עשוי להשתמש בשיעור חידושי החוזים כמחונן.

בעת הקמת אינדיקטור, BA ישקול המקור שלו, שיטת איסוף, עלות, תדירות, וקושי האיסוף. מקורות משניים של נתונים עשויים להיות חסכוניים ביותר, אבל כדי לענות על המאפיינים האחרים של אינדיקטור טוב, יש צורך במחקר ראשוני כגון סקרים, ראיונות, או תצפיות. שיטת איסוף הנתונים מהווה את המפתח העיקרי לעלויות ניטור, הערכה ודיווח.

## 2. מדדים

המדדים הם רמות המחווניים שנמדדים בנקודת זמן מסוימות. ערך יעד הוא היעד אליו ניתן להגיע תוך פרק זמן מוגדר. בקביעת מדד עבור מחונן, חשוב לקבל הבנה ברורה של נקודת המוצא הבסיסית, משאבים שניתן להקדיש לשיפור הגורמים המכוסים על ידי המחונן, ואת ההיבטים הפוליטיים. מדד יכול להיות ערך בודד, סף או טווח. טווח יכול להיות שימושי אם המחונן חדש. בהתאם לצורך, טווח הזמן להגיע לערך היעד יכול להיות רב שנתי, שנתי, רבעוני או אפילו תכוף יותר.

## 3. מבנה

הקמת מערכת ניטור והערכה דורשת ניהול לאיסוף נתונים, ניתוח נתונים, הליך דיווח ואיסוף נתונים בסיסיים. הליך איסוף הנתונים כולל יחידות ניתוח, נהלי דגימה, כלי איסוף נתונים לשימוש, תדירות איסוף ואחריות לאיסוף. שיטת הניתוח מפרטת הן את הנהלים לביצוע הניתוח והן את צרכן הנתונים, אשר עשויים להיות בעלי אינטרסים חזקים באופן ביצוע הניתוח. ניהול הדיווח מכסה את תבניות הדיווח, הנמענים, התדירות ואמצעי התקשורת. מידע בסיסי הוא הנתונים שסופקו מיד לפני או בתחילת תקופת המדידה. נתוני הבסיס משמשים גם כדי ללמוד על הביצועים האחרונים וכן למדוד התקדמות מנקודה זו ואילך. יש לאסוף, לנתח ולדווח על כל מחונן.

קיימים שלושה גורמים מרכזיים בהערכת איכות המדדים והערכים שלהם: מהימנות, תוקף ועיתוי. אמינות היא המידה שבה גישת איסוף הנתונים היא יציבה ועקבית לאורך זמן ומרחב. תוקף הוא המידה שבה הנתונים אכן מודדים את הביצועים שהארגון מתכוון למדוד. עיתוי הוא התאמת תדירות וזמן השיהוי של הנתונים לצורך הניהול.

## 4. דיווח

בדרך כלל, הדוחות משווים את ערכי הבסיס, הערכים הנוכחיים וערכי היעד עם חישובי ההבדלים המוצגים במונחים מוחלטים ויחסיים. ברוב המקרים, המגמות הן אמינות וחשובות יותר מאשר הערכים מוחלטים. מצגות חזותיות נוטות להיות יעילות יותר מטבלאות, במיוחד כאשר משתמשים בטקסט איכותי כדי להסביר את הנתונים.

## 10.28.4 שיקולי שימוש

### 1. חוזקות

- הקמת מערכת ניטור והערכה מאפשרת לבעלי העניין להבין עד כמה הפתרון עונה על המטרה, וכן על מידת היעילות של התשומות והפעילויות בפיתוח הפתרון (התפוקות).
- אינדיקטורים, מדדים ודיווחים מאפשרים גם יישור ארגוני, קישור מטרות כלליות למטרות מדידיות, תמיכה בפתרונות, משימות בסיסיות ומשאבים.

## 2. מגבלות

- איסוף כמויות מופרזות של נתונים מעבר למה שנדרש יביא להוצאות מיותרות באיסוף, בניתוח ובדיווח. זה עלול גם להסיח את חברי הפרויקט מתחומי אחריות אחרים. בפרויקטים שמנוהלים Agile, זה בולט במיוחד.

- תוכנית מדדים ביורוקרטית נכשלת באיסוף נתונים רבים מדי ולא מייצרת דוחות שימושיים שיאפשרו פעולה בזמן. האחראים להצגת מחוונים זקוקים למשוב כדי להבין כיצד פעולותיהם משפיעות על איכות תוצאות הפרויקט.

- כאשר משתמשים במדדים כדי להעריך את הביצועים, האנשים הנמדדים עשויים לפעול להגדלת הביצועים שלהם בערכים אלה, גם אם הדבר גורם לביצועים תת-אופטימליים בפעילויות אחרות.