

12+

КРІ

ПРОТИВ ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА:

20 историй о том, как
показатели управляют людьми

Рассказов Роман



Роман Рассказов

**КРІ против здравого смысла.
20 историй о том, как
показатели управляют людьми**

«Издательские решения»

Рассказов Р.

КРІ против здравого смысла. 20 историй о том, как показатели управляют людьми / Р. Рассказов — «Издательские решения»,

Что происходит, когда от одного показателя зависят премия, статус и ресурсы? На 20 вымышленных историях из продаж, поддержки, образования, логистики, производства и малого бизнеса книга показывает, как КРІ искажают поведение и улучшают отчёт без реального результата. Читатель научится отделять цель от метрики, находить слабые места показателей, учитывать сезонность и выборку, подбирать защитные метрики и проводить аудит системы КРІ.

© Рассказов Р.

© Издательские решения

Содержание

Как устроены рабочие истории	7
Цель	8
Метрика	9
Целевое значение	10
Игровое поведение	11
Опережающий показатель	12
Запаздывающий показатель	13
Ограничитель	14
Шаг 1. Опишите реальный результат	15
Шаг 3. Опишите причинную гипотезу	16
Шаг 6. Определите режим использования	17
Сезонность, состав и эффект календаря	19
Данные не равны реальности	20
1. Цель и решение	21
2. Определение	22
3. Поведение	23
4. Справедливость сравнения	24
5. Ограничители	25
6. Управление	26
Принципы управления метриками	27
Сначала разговор, потом санкция	28
Рейтинг усиливает шум	29
Определение важнее красивого дашборда	30
Часть I. Когда деятельность становится спектаклем результата	31
Что именно измерял KPI	32
Где произошло смещение цели	34
Смещение цели и роль среднего	38
Почему KPI выглядел разумно	40
Цель, прокси и единица анализа	42
Ситуация и реальная цель	44
Конец ознакомительного фрагмента.	45

KPI против здравого смысла 20 историй о том, как показатели управляют людьми

Роман Рассказов

Оформление обложки с помощью ChatGPT

© Роман Рассказов, 2026

ISBN 978-5-0071-0234-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вместо предисловия: почему разумные люди начинают делать странные вещи

Показатель редко остаётся просто числом в отчёте. Как только от него зависят премия, статус, право на ресурсы, внимание руководителя или репутация команды, число превращается в правило поведения. Люди быстро замечают, какие действия поднимают показатель, какие снижают его и от чего можно отказаться без немедленных последствий. Иногда организация получает нужное поведение, иногда — лишь его дешёвую имитацию.

Эта книга не доказывает, что KPI вредны. Ошибки начинаются, когда смешивают три разные вещи: цель, её измеримый след и пороговое значение, назначенное на период. Цель может звучать так: «помогать клиентам решать проблему с минимальными потерями времени и доверия». Метрика может измерять среднее время первого ответа. Целевое значение может требовать отвечать не позднее чем через десять минут. Эти три элемента связаны, но не равны друг другу. Быстрый первый ответ иногда помогает клиенту, тогда как мгновенное сообщение «Ваш запрос принят» ещё не решает его проблему.

Главный вопрос книги: **какое поведение становится рациональным при выбранной системе измерения?** Нас интересует не поиск виноватых и не усиление контроля, а решения, которые поощряет конструкция показателя. Если система вознаграждает количество закрытых заявок, человек будет закрывать заявки. Если система не различает закрытие и решение, часть людей начнёт закрывать то, что ещё не решено. Такой механизм не оправдывает недобросовестность, но системный эффект нельзя сводить к личным недостаткам.

Все организации, команды, отделы и числовые данные в историях вымышлены. Истории устроены так, чтобы расчёты можно было проверить, а механизмы — перенести на собственную ситуацию. Они не описывают конкретные компании и не содержат рекомендаций по трудовому праву, медицине, кадровому контролю или финансовому регулированию. Там, где речь идёт о здравоохранении, оценивается административный процесс: расписание, очереди, документы, маршрутизация, но не качество диагностики или лечения отдельного человека.

Книга построена как практическое руководство и сборник из двадцати рабочих историй. В каждой есть реальная цель, выбранный KPI, стимулы, наблюдаемое искажение, доказательства, варианты перепроектирования, компромиссы и вопросы для проверки. Истории не предлагают универсальную формулу. Один и тот же показатель может быть полезным сигналом в одной системе и разрушительным основанием для премии в другой.

Как читать книгу и работать с историями

Книгу можно читать подряд: сложность постепенно растёт от простого подменивания результата активностью до систем, где несколько метрик конфликтуют между собой. Другой путь — начать с близкой сферы: продаж, поддержки, операций, образования, административ-

ной части здравоохранения, логистики или малого бизнеса. При любом порядке важнее узнать механизм, чем искать историю, которая в точности повторяет ваш случай.

После каждой истории попробуйте выполнить три действия:

1. Сформулировать настоящую цель без чисел и без названия метрики.

2. Представить сотрудника, который хочет честно выполнить правила и сохранить силы.

Что ему выгодно делать?

3. Найти способ улучшить показатель без улучшения цели.

Третий вопрос проверяет конструкцию, а не обвиняет людей. Если показатель нельзя поднять иначе, чем реальным улучшением результата, он устойчивее. Если дешёвых обходных путей много, нужна защита: дополнительный показатель, выборочная проверка, отдельный анализ сегментов, ограничение на использование числа или пересмотр самой цели.

В расчётах используются простые действия: доли, проценты, средние, медианы, сравнение плана и факта. Формулы записаны словами и символами. Любое число можно пересчитать на калькуляторе. Точность до десятых нужна только там, где помогает увидеть механизм.

Как устроены рабочие истории

У всех историй одинаковый каркас, поэтому механизмы удобно сравнивать:

- **Ситуация и реальная цель** — что организация пыталась улучшить.
- **Выбранный KPI** — как цель превратили в число.
- **Поведение системы** — какие стимулы возникли.
- **Диагностика** — какие данные показывают смещение цели или слепую зону.
- **Варианты перепроектирования** — несколько решений с разными компромиссами.
- **Вопросы к запуску и обзору** — что обсудить до внедрения и после.
- **Практическое задание** — расчёт или управленческое решение.
- **Разбор** — логика проверки, а не единственно правильный ответ.

Двадцать историй разделены на четыре части. Первая показывает, как активность подменяет результат. Вторая разбирает средние, планы, сезонность и состав. Третья посвящена переносам проблем между подразделениями и временными горизонтами. Четвёртая рассматривает портфели метрик, управление неопределённостью и полный аудит системы.

Семь понятий, без которых KPI становятся ловушкой

Цель

Цель описывает желательное изменение в работе или результате. Хорошая формулировка цели отвечает на вопрос: «Что должно стать лучше для клиента, процесса, команды или бизнеса?» Она может включать ограничения: например, увеличить выпуск без роста брака и перегрузки оборудования.

Цель не обязана сразу содержать число. Напротив, ранняя фиксация числа иногда сужает мышление. «Повысить долю повторных покупок» — направление. «Довести повторные покупки до 35%» — уже целевое значение, которое должно опираться на базовый уровень, сезонность, сегменты и доступные действия.

Метрика

Метрика — правило преобразования наблюдений в число. «Количество обращений» не вполне определённая метрика, пока не ясно, что считается обращением, за какой период, как обрабатываются повторы и отмены. У каждой метрики есть числитель, знаменатель, единица анализа, период и источник данных, даже если они не записаны.

Сравните:

- «доля доставок вовремя»;
- «доля заказов, доставленных не позднее обещанного интервала, среди заказов, переданных курьеру и не отменённых клиентом до выезда».

Вторая формулировка длиннее, зато показывает, где могут появиться споры и искажения.

Целевое значение

Целевое значение, или план, — уровень метрики, которого хотят достичь. У него нет естественно заданной нормы. План может быть разумной договорённостью, экспериментальной гипотезой, политическим решением внутри организации или числом, перенесённым из прошлого года без достаточных оснований.

Если план не достигнут, это ещё не доказывает плохую работу. Возможно, изменился состав клиентов, сезон, правила учёта или доступные ресурсы. Если план выполнен, это ещё не доказывает улучшение цели. Возможно, люди нашли более дешёвый способ улучшить число.

Игровое поведение

Игровое поведение — действия, которые улучшают показатель сильнее, чем реальный результат. Оно бывает откровенно недобросовестным, но часто выглядит как разумная адаптация к правилам. Сотрудник выбирает простые задачи, переносит сложные случаи, меняет категорию, отказывается от клиентов с высоким риском, дробит одну работу на несколько учётных единиц или, наоборот, объединяет несколько проблем в одну.

Важно различать:

- мошенничество и подделку данных;
- формально допустимое использование правил;
- непреднамеренную адаптацию, когда человек даже не осознаёт, что смещает цель;
- защитное поведение в ответ на противоречивые требования.

Бороться со всеми четырьмя явлениями только усилением контроля — значит пропустить причину.

Опережающий показатель

Опережающий показатель описывает действие или состояние, которое предположительно влияет на будущий результат. Количество качественно проведённых демонстраций продукта может предшествовать продажам. Доля оборудования с выполненным профилактическим обслуживанием может предшествовать снижению аварий.

На опережающий показатель можно влиять уже сейчас. При этом его связь с результатом бывает слабее, чем кажется. Если платить только за демонстрации, демонстраций станет больше, но они могут стать короче, формальнее и хуже отобранными.

Запаздывающий показатель

Запаздывающий показатель фиксирует уже полученный результат: выручку, повторные обращения, возвраты, срок выполнения заказа, долю брака, удержание клиентов. Он ближе к цели, но часто приходит поздно и зависит от множества факторов. Нечестно оценивать человека по результату, который в значительной степени определён рынком, распределением заявок или решениями других подразделений.

Опережающий и запаздывающий показатели полезно связывать проверяемой гипотезой: «Если мы устойчиво улучшаем X при неизменных ограничениях, то через такой-то период должен улучшиться Y». Если Y не меняется, гипотезу пересматривают.

Ограничитель

Ограничитель, или защитная метрика, отвечает на вопрос: «Что нельзя ухудшить, пока мы улучшаем основной показатель?» Для скорости поддержки ограничителем может быть доля повторных обращений по той же проблеме. Для роста среднего чека — доля возвратов и жалоб на навязанные позиции. Для загрузки оборудования — аварийные остановки и незапланированный ремонт.

Ограничитель не обязан входить в премию. Иногда достаточно правила: основной KPI признают выполненным, только если защитная метрика остаётся в допустимом диапазоне. Важно не превратить набор ограничителей в десятки равноправных целей, между которыми невозможно выбрать действие.

От цели к показателю: рабочая цепочка

Проектирование KPI лучше начинать не с вопроса «что у нас есть в системе», а с цепочки из шести шагов.

Шаг 1. Опишите реальный результат

Формулировка должна быть наблюдаемой на уровне процесса или получателя результата. «Повысить эффективность» слишком широко. «Сократить время от подтверждённого заказа до готовности к передаче без роста ошибок комплектации» уже задаёт направление и ограничение.

Шаг 2. Назовите решения, которые должны измениться

Показатель, который не помогает принять решение, остаётся декоративным. Руководитель может менять график, маршрутизацию, обучение, ассортимент, пороги скидок, резерв мощностей. Сотрудник может менять порядок задач, полноту проверки, способ общения. Разные решения требуют разных уровней детализации.

Шаг 3. Опишите причинную гипотезу

Например: «Если сократить ожидание клиента до первого содержательного ответа, меньше клиентов будут повторно писать и отменять заказ». В гипотезе есть действие, механизм и ожидаемый результат. Её можно опровергнуть.

Шаг 4. Дайте метрике техническое определение

Минимальная карточка метрики:

Название: Короткое и однозначное

Назначение: Какое решение поддерживает

Единица анализа: Заказ, клиент, обращение, смена, группа

Числитель: Что считается успешным событием

Знаменатель: Среди каких событий считается доля

Период: День, неделя, месяц, скользящее окно

Исключения: Что исключается и почему

Источник: Откуда берутся данные

Владелец определения: Кто отвечает за неизменность правил

Ограничители: Что не должно ухудшиться

Частота пересмотра: Когда проверяется полезность

Шаг 5. Проверьте дешёвые способы улучшения числа

Спросите команду: «Как поднять показатель, почти не улучшив результат?» Ответы особенно ценны до запуска. Пять сразу найденных обходных путей говорят не о нелояльности людей, а о слабости конструкции. Такой разговор даёт бесплатный аудит дизайна.

Шаг 6. Определите режим использования

Одно и то же число служит разным целям:

- как диагностический сигнал для обсуждения;
- как основание для распределения ресурсов;
- как порог для вмешательства;
- как часть командной премии;
- как индивидуальную оценку;
- как публичный рейтинг.

Чем сильнее последствия, тем выше требования к качеству данных, контролируемости и защите от случайных колебаний. Метрика, пригодная для еженедельного разговора, не обязательно годится для ранжирования людей.

Минимум статистики для работы с KPI

Почему среднее часто говорит не то, что от него ждут

Среднее арифметическое складывает значения и делит сумму на количество наблюдений. Оно чувствительно к редким большим значениям. Медиана делит упорядоченный ряд пополам: половина наблюдений ниже, половина выше. Процентиль показывает границу для определённой доли наблюдений.

Представим время обработки десяти заявок в минутах:

4, 5, 5, 6, 6, 7, 7, 8, 9, 63.

Среднее равно:

$(4 + 5 + 5 + 6 + 6 + 7 + 7 + 8 + 9 + 63) / 10 = 120 / 10 = 12$ минут.

Медиана — среднее пятого и шестого значений:

$(6 + 7) / 2 = 6,5$ минуты.

Обе цифры верны. Среднее показывает влияние одного очень длинного случая. Медиана описывает типичный случай. Если цель — понять обычную нагрузку, полезна медиана. Если цель — оценить общий объём затраченного времени, среднее и сумма важны. Если цель — не оставлять клиентов без помощи, нужно отдельно смотреть хвост распределения: например, 90-й процентиль или количество случаев дольше установленного порога.

Опасно выбирать показатель не под вопрос, а под цифру, которая выглядит лучше.

План и факт без театра процентов

Самая простая формула выполнения плана:

Выполнение плана = $\text{Факт} / \text{План} \times 100\%$.

Если план продаж — 800 единиц, а факт — 720, выполнение равно:

$720 / 800 \times 100\% = 90\%$.

Сама цифра 90% мало что объясняет. Для интерпретации нужно знать:

- как был установлен план;
- одинаков ли состав продукта;
- сравнимы ли периоды;
- были ли ограничения по запасам;
- не перенесены ли продажи между месяцами;
- какова маржа и качество выручки;
- не изменилось ли правило признания результата.

Для показателей, где меньше — лучше, формула требует осторожности. Если план по браку не более 2%, а факт 1,5%, нельзя бездумно считать $1,5 / 2 = 75\%$ и объявлять недовыполнение. Лучше указывать факт, предел и запас до границы либо использовать заранее определённую шкалу.

Особенно опасны проценты роста при малой базе. Рост с одного случая до двух — это 100%, но всего один дополнительный случай. Снижение с двух до одного — 50%. Процент верен, а управленческое значение может быть минимальным.

Сезонность, состав и эффект календаря

Сезонность — повторяющееся изменение спроса, нагрузки или поведения по времени года, месяцу, неделе, дню или часу. Если магазин сравнивает декабрь с ноябрём, рост может отражать календарь, а не улучшение работы. Если поддержка сравнивает понедельник с пятницей, разница может быть вызвана накоплением обращений за выходные.

Есть как минимум четыре честных способа сравнения:

1. С тем же периодом прошлого цикла, если правила и ассортимент сопоставимы.
2. С прогнозом, который явно учитывает сезон.
3. С контрольной группой или похожим сегментом.
4. С собственным базовым уровнем после поправки на состав.

Поправка на состав нужна, когда изменились типы случаев. Среднее время ремонта может вырасти не потому, что мастера работают медленнее, а потому, что простые работы стали выполняться в другом месте, а в отчёте остались сложные. Сравнение общей средней без сегментов накажет команду за более трудный портфель.

Данные не равны реальности

Любая метрика складывается из зарегистрированных событий. Между событием и числом стоят интерфейс, правило, интеграция, привычка и исключения. Поэтому прежде чем объяснять поведение людей, проверьте данные.

Типовые вопросы:

- когда ставится временная отметка;
- можно ли изменить её задним числом;
- что происходит при сбое системы;
- как учитываются дубли;
- кто назначает категорию;
- есть ли пропуски;
- изменилось ли определение в середине периода;
- входят ли отменённые, тестовые и внутренние операции;
- один клиент создаёт одну запись или несколько;
- не зависит ли результат от дисциплины заполнения сильнее, чем от реальной работы.

Если после обучения заполнению показатель резко вырос, возможно, улучшилась регистрация, а не процесс. Метрика от этого не становится бесполезной, но интерпретировать её нужно иначе.

Чек-лист предложения нового KPI

Перед запуском нового показателя заполните этот список письменно. Ответы могут быть однострочными, однако пустые поля показывают, что идея ещё не готова.

1. Цель и решение

- Какой реальный результат должен улучшиться?
- Для кого он должен улучшиться?
- Какое решение будет принято, если метрика изменится?
- Есть ли у команды реальные способы влиять на результат?

2. Определение

- Какова единица анализа?
- Что входит в числитель и знаменатель?
- Как учитываются отмены, возвраты, повторы и исключения?
- Какой период и почему выбран?
- Можно ли воспроизвести расчёт из исходных данных?

3. Поведение

- Какой самый дешёвый способ повысить число?
- Кого станет выгодно не обслуживать?
- Какие задачи станет выгодно переносить?
- Что люди могут перестать фиксировать?
- Что произойдёт, если все будут максимизировать показатель одновременно?

4. Справедливость сравнения

- Сопоставима ли сложность случаев?
- Достаточно ли наблюдений?
- Есть ли сезонность?
- Зависит ли метрика от решений других команд?
- Нужна ли сегментация или нормирование?

5. Ограничители

- Что нельзя ухудшить?
- Как быстро станет заметен ущерб?
- Есть ли показатель, который обнаружит перенос проблемы?
- Кто имеет право остановить эксперимент?

6. Управление

- Показатель диагностический или вознаграждающий?
- На каком уровне: организация, команда, процесс, человек?
- Кто отвечает за определение?
- Когда и по каким признакам KPI будет пересмотрен?
- Как команда сможет оспорить ошибочные данные?

Принципы управления метриками

Сначала разговор, потом санкция

Отклонение даёт повод для диагностики, но одно число не объясняет причину. Даже если показатель надёжен, изменение может быть вызвано спросом, распределением задач, задержкой поставки, сменой состава клиентов или ошибкой данных.

Чем меньше выборка, тем меньше уверенность

Индивидуальная доля по десяти случаям может меняться на десять процентных пунктов из-за одного события. Небольшие группы требуют более длинного окна, объединения периодов или качественного разбора.

Рейтинг усиливает шум

Публичное место в таблице создаёт ложное ощущение точности. Разница между 82% и 83% иногда неотличима от случайности, но в рейтинге один человек окажется выше другого. Ранжирование также скрывает общий системный провал: все могут улучшаться или ухудшаться одновременно.

Нельзя награждать за то, что человек не контролирует

Если сотрудник не выбирает входящий поток, цены, наличие товара или распределение сложных задач, итоговая метрика смешивает его действия с системой. Такой результат можно измерять и использовать для управления процессом, но по нему опасно напрямую судить о личной ценности или старании.

Определение важнее красивого дашборда

Даже точный график способен вводить в заблуждение. Договоритесь о расчёте, исключениях и назначении до автоматизации.

У KPI должен быть срок проверки

Показатель — управленческая гипотеза, а не вечный закон. В момент запуска назначьте дату обзора и признаки отказа: рост жалоб, изменение состава, появление обходного поведения, отсутствие связи с результатом, слишком высокая стоимость сбора.

Часть I. Когда деятельность становится спектаклем результата

Рабочая история о KPI 1. Сто звонков, которые не стали разговорами

Ситуация и реальная цель

Вымышленная компания «Северный свет» продаёт небольшим организациям сервис для учёта заявок. Отдел исходящих продаж получает список потенциальных клиентов. Руководство хочет увеличить число осмысленных контактов: понять задачу клиента, проверить, подходит ли продукт, и договориться о следующем шаге с теми, кому действительно есть смысл продолжать разговор.

До введения KPI менеджеры работали неравномерно. Кто-то долго готовился к каждому звонку, кто-то откладывал неприятную часть работы, кто-то слишком рано переходил к демонстрации. Руководитель выбрал простой и доступный показатель: не менее 100 исходящих звонков в день на человека. Данные уже были в телефонии, поэтому казалось, что показатель объективен и не требует ручного учёта.

Первые две недели выглядели впечатляюще: число звонков выросло почти вдвое. На общем собрании руководитель показал график активности и объявил, что дисциплина восстановлена. Через месяц количество назначенных содержательных встреч почти не изменилось, зато доля потенциальных клиентов, просивших больше не звонить, выросла.

Что именно измерял KPI

Формально KPI определили так:

Количество исходящих соединений длительностью не менее 10 секунд за рабочий день.

В определение не вошли:

- наличие разговора с человеком, принимающим решение;
- соответствие клиента целевому профилю;
- содержание разговора;
- согласованный следующий шаг;
- повторный звонок тому же контакту;
- причина короткого разговора.

Цель состояла в том, чтобы создавать качественные возможности для продажи. Метрика считала соединения. Между ними есть связь: без попыток контакта не будет разговоров. Но связь не настолько тесная, чтобы число соединений можно было использовать как прямой эквивалент результата.

Какие стимулы возникли

При требовании «100 или объяснение» рациональная стратегия изменилась. Менеджеры стали:

1. Звонить по номерам, где чаще отвечал секретарь или автоответчик, потому что соединение засчитывалось.
2. Переносить исследование клиента на потом: подготовка занимала время, но не добавляла звонков.
3. Делать повторные попытки одному и тому же контакту в течение дня.
4. Быстро завершать разговор, если собеседник задавал сложные вопросы.
5. Откладывать демонстрации и подготовку предложений на вечер, когда счётчик звонков уже выполнен.
6. Считать коллег, которые проводили длинные содержательные разговоры, «медленными».

Подделывать данные не требовалось. Правила ясно показывали: ценится событие в телефонии, а не качество продвижения клиента к решению.

Диагностические данные

Руководитель выгрузил данные за две сопоставимые четырёхнедельные группы: до KPI и после. Все числа условны.

Исходящие соединения. До KPI — 4 200; После KPI — 7 900.

Уникальные контакты. До KPI — 3 500; После KPI — 4 100.

Разговоры дольше 2 минут. До KPI — 1 180; После KPI — 1 240.

Клиенты с подтверждённой задачей. До KPI — 460; После KPI — 475.

Согласованные демонстрации. До KPI — 210; После KPI — 218.

Повторные просьбы не звонить. До KPI — 44; После KPI — 103.

Подготовленные предложения в срок. До KPI — 186; После KPI — 151.

Количество соединений выросло на:

$(7\,900 - 4\,200) / 4\,200 \times 100\% \approx 88,1\%$.

Число демонстраций выросло на:

$(218 - 210) / 210 \times 100\% \approx 3,8\%$.

Отношение демонстраций к соединениям изменилось:

- до КРІ: $210 / 4\,200 \times 100\% = 5\%$;
- после КРІ: $218 / 7\,900 \times 100\% \approx 2,8\%$.

Это не доказывает, что каждый дополнительный звонок был бесполезен. Возможно, база стала холоднее или изменился состав клиентов. Но разрыв между ростом активности и почти неизменным результатом требует проверки. Особенно важны уникальные контакты: соединения выросли на 3 700, а уникальные контакты — только на 600. Значит, существенную часть роста создали повторы.

Где произошло смещение цели

Показатель был выбран как опережающий: звонки должны были вести к содержательным разговорам и демонстрациям. После привязки к ежедневному минимуму он превратился из сигнала в самоцель. Сотрудник мог полностью выполнить KPI, не создав ни одной качественной возможности.

Активность нужна: без наблюдения часть менеджеров может избегать исходящей работы. Ошибка заключалась в жёстком индивидуальном пороге, не подкреплённом проверкой причинной цепочки.

Здесь полезно разделить три вопроса:

- Достаточно ли команда делает попыток контакта?
- Насколько хорошо выбираются и готовятся контакты?
- Приводят ли разговоры к следующему шагу?

Один счётчик не отвечает на все три.

Варианты перепроектирования

Вариант 1. Использовать звонки как диагностический диапазон

Вместо премии за точное число задать ориентир, например диапазон активности, и обсуждать отклонения. Менеджер с меньшим числом звонков, но большим количеством квалифицированных разговоров не считается автоматически слабым. Менеджер с очень низкой активностью объясняет, чем было занято время.

Плюс: снижается давление на бессмысленные соединения. Минус: руководителю нужно разбирать контекст, а не только смотреть зелёную ячейку.

Вариант 2. Измерять переходы между этапами

Воронка может включать:

- уникальный контакт;
- содержательный разговор;
- подтверждённую задачу;
- согласованный следующий шаг;
- состоявшуюся демонстрацию.

Важно не платить за каждый этап отдельно. Иначе появятся новые игры с классификацией. Лучше использовать переходы для диагностики: где именно теряются подходящие клиенты.

Плюс: ближе к реальному процессу. Минус: определения этапов требуют выборочной проверки и единого обучения.

Вариант 3. Командный результат плюс ограничитель качества

Команда может отслеживать число состоявшихся демонстраций с подходящими клиентами, а ограничителями сделать просьбы прекратить контакт и долю предложений, подготовленных в согласованный срок. Индивидуальные данные используются для обучения, а не для публичного рейтинга.

Плюс: усиливается сотрудничество и передача удачных практик. Минус: вклад отдельных людей виден хуже, возможен эффект «пусть другие делают».

Вариант 4. Периодические выборки разговоров

Небольшую случайную выборку разговоров оценивают по простому чек-листу: выяснена ли задача, не дано ли неподтверждённых обещаний, понятен ли следующий шаг. Выборка служит ограниченным инструментом обучения с заранее понятными правилами доступа и не предполагает тотальной записи или постоянного наблюдения.

Плюс: проверяется качество, которое не видно в счётчике. Минус: оценка требует времени и может быть субъективной; правила приватности и доступа должны быть согласованы внутри организации.

Возможная связка показателей

Опережающий сигнал: количество уникальных целевых контактов, по которым сделана подготовленная попытка.

Запаздывающий результат: доля контактов с состоявшимся согласованным следующим шагом.

Ограничители:

- повторные просьбы прекратить контакт;
- просроченные обещанные материалы;
- концентрация звонков на одних и тех же номерах.

Эта связка не претендует на роль готовой универсальной системы. В длинном цикле продажи демонстрация тоже ещё не означает ценность. Но она делает обходной путь «набрать сто коротких соединений» менее выгодным.

Вопросы перед запуском и на обзоре

- Какой минимальный объём активности действительно нужен, чтобы не потерять темп?
- Какие этапы менеджер контролирует, а какие зависят от качества базы и предложения?
- Как отличить содержательный разговор от формального соединения без тяжёлого контроля?

- Не станет ли классификация «подтверждённая задача» новой зоной приукрашивания?
- Как часто нужно смотреть переходы: ежедневно, еженедельно или по скользящему периоду?

- Что произойдёт с подготовкой предложений, если активность снова вырастет?
- Какие причины отказа полезно анализировать отдельно, не превращая их в обвинение менеджера?

Практическое задание

После изменений команда получила за месяц:

- 5 000 уникальных подготовленных контактов;
- 1 600 содержательных разговоров;
- 620 подтверждённых задач;
- 310 согласованных демонстраций;
- 280 состоявшихся демонстраций;
- 55 просьб прекратить контакт.

Рассчитайте переходы между этапами и назовите один участок, который нельзя оценить только по этим данным.

Разбор

Переходы:

- разговоры из контактов: $1\,600 / 5\,000 \times 100\% = 32\%$;
- подтверждённые задачи из разговоров: $620 / 1\,600 \times 100\% = 38,75\%$;
- согласованные демонстрации из подтверждённых задач: $310 / 620 \times 100\% = 50\%$;

- состоявшиеся демонстрации из согласованных: $280 / 310 \times 100\% \approx 90,3\%$;
- просьбы прекратить контакт от уникальных контактов: $55 / 5\,000 \times 100\% = 1,1\%$.

Самый низкий переход сам по себе не означает главную проблему. Например, 32% ответов могут быть нормальны для холодной базы. Нужны сравнение по сегментам, история изменения и данные о качестве списка. Также невозможно оценить, привели ли демонстрации к полезным решениям клиента и экономически приемлемым сделкам. История требует связать активность с последующим результатом; поиск «идеального процента» ничего не решает.

Рабочая история о KPI 2. Ответ за минуту, решение через три дня

Ситуация и реальная цель

Служба поддержки вымышленного интернет-магазина «Лист и лампа» хочет уменьшить раздражение клиентов и быстрее решать проблемы с заказами. Руководство замечает длинную очередь и вводит KPI: среднее время первого ответа должно быть не более одной минуты.

Показатель кажется разумным: молчание усиливает тревогу, особенно когда клиент не знает, принят ли запрос. Система автоматически фиксирует первое сообщение оператора. Через две недели цель достигнута: среднее время первого ответа падает с девяти минут до сорока секунд. Одновременно растёт число повторных обращений, а клиенты начинают писать: «Почему вы каждый раз приветствуете меня, но никто ничего не делает?»

Выбранный KPI и его техническая слабость

Метрика считалась так:

Сумма времени от создания обращения до первого сообщения оператора / количество обращений.

В ней смешались два события:

- подтверждение, что запрос замечен;
- начало содержательной работы.

Оператор мог отправить шаблон «Здравствуйте! Уже проверяю информацию» и сразу перейти к следующему чату. Таймер останавливался, хотя фактическая проверка начиналась позже.

Кроме того, среднее скрывало хвост. Несколько обращений могли ждать долго, если большинство получало автоматизированный быстрый ответ.

Как изменилась работа

Премия зависела от среднего времени первого ответа по смене. Поэтому команда выстроила поведение вокруг остановки таймера:

- операторы открывали как можно больше чатов и отправляли приветствие;
- сложные обращения оставались в открытом состоянии без следующего сообщения;
- запросы передавались между сотрудниками, чтобы первый ответ формально был быстрым;
- шаблоны становились всё менее содержательными;
- в часы пик сотрудники избегали долгого исследования одного случая, потому что новые обращения ухудшали среднее.

Это создало парадокс. Клиент видел быстрый контакт, но получал меньше внимания. Для оператора же стратегия была логичной: KPI оценивал момент первого текста.

Доказательства

За два месяца получили условные данные:

Среднее время первого ответа. Месяц до КРІ — 9 мин; Второй месяц после КРІ — 0,7 мин.

Медиана времени первого ответа. Месяц до КРІ — 6 мин; Второй месяц после КРІ — 0,4 мин.

Медиана времени до содержательного действия. Месяц до КРІ — 18 мин; Второй месяц после КРІ — 41 мин.

Доля решённых при первом обращении. Месяц до КРІ — 68%; Второй месяц после КРІ — 51%.

Повторное обращение по той же проблеме за 7 дней. Месяц до КРІ — 14%; Второй месяц после КРІ — 27%.

Жалобы на отсутствие ответа после приветствия. Месяц до КРІ — 32; Второй месяц после КРІ — 119.

Среднее время полного решения. Месяц до КРІ — 11 ч; Второй месяц после КРІ — 16 ч.

Важна новая метрика «время до содержательного действия». Для разных типов запросов действие различалось: проверка статуса доставки, изменение данных в заказе, понятный запрос документа, оформленная передача специалисту с полной информацией. Определение не идеально, но оно отделяет приветствие от движения по делу.

Доля повторных обращений почти удвоилась. Это может зависеть от состава проблем, поэтому данные разделили на три крупных типа. Рост повторов наблюдался в каждом, хотя был сильнее в сложных случаях. Значит, объяснение только изменением портфеля недостаточно.

Смещение цели и роль среднего

Реальная цель: быстро дать клиенту полезную помощь и довести вопрос до решения.
KPI: среднее время первого текста. После привязки к премии люди оптимизировали начало разговора.

Среднее дополнительно создало уязвимость. Пусть девять клиентов получили ответ за 20 секунд, а один — через 20 минут. Среднее время:

$(9 \times 20 \text{ секунд} + 1 \times 200 \text{ секунд}) / 10 = 138 \text{ секунд}$, то есть 2 минуты 18 секунд.

На дашборде результат может выглядеть приемлемым, хотя один человек ждал двадцать минут. Для оценки доступности нужны распределение, медиана и верхний процентиль либо доля ответов в разумном интервале. Но и они всё ещё измеряют только начало.

Варианты перепроектирования

Вариант 1. Разделить подтверждение и содержательный ответ

Автоматическое подтверждение можно честно назвать подтверждением. Оно сообщает место в очереди и ожидаемое время. Отдельно измеряется время до первого содержательного действия.

Плюс: автоматическое приветствие перестаёт считаться помощью. Минус: содержательность нужно определить по типам обращений; возможны споры.

Вариант 2. Сбалансировать скорость качеством завершения

Основной процессный показатель: медиана времени до содержательного действия. Результирующие показатели: доля повторных обращений по той же теме и время полного решения. Ограничитель: доля обращений без обновления статуса дольше установленного интервала.

Плюс: система видит и скорость, и перенос проблемы. Минус: полное решение зависит от других отделов; нельзя бездумно присваивать его отдельному оператору.

Вариант 3. Управлять очередью, а не ранжировать операторов

Время ожидания часто определяется числом поступивших обращений, расписанием и доступностью специалистов. Метрику разумнее применять на уровне смены и временного интервала. Индивидуально полезнее разбирать выборку случаев и качество передачи.

Плюс: внимание направляется на мощность процесса. Минус: сложнее увидеть устойчивые пробелы в навыках конкретного человека; их придётся выявлять другими способами.

Вариант 4. Ввести явный режим пикового спроса

Когда входящий поток превышает пропускную способность, система может переключаться: приоритизировать срочные категории, показывать честное ожидание, временно ограничивать второстепенные каналы. KPI оценивается с учётом нагрузки.

Плюс: команда не маскирует перегрузку шаблонами. Минус: нужны правила приоритета и риск ошибочной классификации.

Карточка пересмотренной метрики

Название: Время до первого содержательного действия

Единица: Обращение

Начало: Время поступления в доступную для обработки очередь

Конец: Первое подтверждённое действие по типу запроса

Основной отчёт: Медиана и 90-й процентиль

Сегменты: Тип запроса, канал, час поступления

Ограничители: Повторы по той же проблеме; обращения без обновления

Использование: Планирование мощности и обзор процесса, не автоматическая оценка личности

Вопросы перед запуском и на обзоре

- Что для каждого типа обращения считается содержательным действием?
- Может ли оператор выполнить его без ответа другого отдела?
- Как учитываются обращения, поступившие вне рабочего окна?
- Кто отвечает за задержку после передачи?
- Не станет ли команда выбирать неверно простую категорию, чтобы показать быстрый результат?
- Какой процент обращений достаточно анализировать вручную для проверки классификации?
- Что важнее в конкретном канале: мгновенное подтверждение или редкие, но полные обновления?
- Как изменился состав обращений после запуска?

Практическое задание

В смене было восемь обращений. Время до первого сообщения: 0,5; 0,5; 0,7; 0,8; 0,9; 1; 1,2; 14 минуты. Время до содержательного действия: 3; 4; 4; 5; 7; 9; 22; 60 минут.

Рассчитайте среднее и медиану для обоих рядов. Какой вывод нельзя делать?

Разбор

Для первого сообщения сумма равна 19,6 минуты, среднее:

$19,6 / 8 = 2,45$ минуты.

Медиана — среднее четвёртого и пятого значений:

$(0,8 + 0,9) / 2 = 0,85$ минуты.

Для содержательного действия сумма равна 114 минут, среднее:

$114 / 8 = 14,25$ минуты.

Медиана:

$(5 + 7) / 2 = 6$ минут.

Среднее сильно увеличивают длинные случаи, но они важны: нельзя просто убрать их как «аномалии», не проверив причины. По этим данным нельзя утверждать, что сотрудники работают плохо или медленно. Возможно, случаи на 22 и 60 минут требовали внешнего ответа. Можно утверждать другое: первое сообщение почти не описывает фактическое начало помощи, а распределение содержательного времени требует сегментации и разбора хвоста.

Рабочая история о КРІ 3. Урок проведён, материал не освоен

Ситуация и реальная цель

Учебный центр при вымышленной производственной группе обучает новых сотрудников работе с внутренними процессами. Реальная цель — чтобы после курса люди могли безопасно и самостоятельно выполнять типовые операции, распознавать нетипичные ситуации и знать, когда обращаться за помощью.

Руководство недовольно переносами занятий и вводит КРІ для преподавателей: провести не менее 95% запланированных учебных часов. Показатель должен защитить расписание. Через квартал доля проведённых часов достигает 98%. Одновременно наставники на рабочих местах сообщают, что новички чаще просят повторно объяснить базовые действия.

Почему КРІ выглядел разумно

Без проведённого занятия обучение не состоится. Доля выполненных часов легко считается:

Проведённые часы / Запланированные часы $\times 100\%$.

Если было запланировано 400 часов, а проведено 392:

$392 / 400 \times 100\% = 98\%$.

Однако формула не различает:

- занятие с полной группой и занятие с двумя слушателями;
 - практику и чтение слайдов;
 - перенесённый час и отменённый;
 - освоение материала и физическое присутствие;
 - программу, адаптированную к уровню группы, и формальное прохождение тем.
- Стимулы и наблюдаемое поведение

Преподаватели получили премию за выполнение часов. Организация не предусмотрела отдельного ресурса на обновление материалов и разбор результатов. Поэтому время подготовки стало конкурировать с «производительным» временем.

Появились пять изменений:

1. Отменённые из-за производственной нагрузки занятия переносили на конец месяца, даже если группа уже не могла собраться.
2. Практические задания сокращали: обсуждение ошибок не увеличивало проведённые часы, но могло нарушить график.
3. Слабым группам давали тот же темп, что сильным.
4. Часы подготовки и анализа тестов воспринимались как невидимая работа.
5. Слушателей отмечали присутствующими, если они подключились хотя бы на часть дистанционного занятия.

Не все изменения были намеренной игрой. Часть возникла из-за того, что преподаватели пытались одновременно выполнить план часов и не сорвать производственные смены.

Диагностические данные

Учебный центр сравнил два набора групп с похожими должностями и программой.

Запланировано учебных часов. До нового КРІ — 360; После нового КРІ — 380.

Проведено часов. До нового КРІ — 326; После нового КРІ — 372.

Выполнение плана. До нового КРІ — 90,6%; После нового КРІ — 97,9%.

Доля слушателей, прошедших итоговое практическое задание с первой попытки. До нового КРІ — 76%; После нового КРІ — 63%.

Среднее число повторных объяснений у наставника в первые две недели. До нового КРІ — 2,1; После нового КРІ — 3,4.

Доля занятий с практикой не менее трети времени. До нового КРІ — 61%; После нового КРІ — 38%.

Доля слушателей, присутствовавших не менее 80% занятия. До нового КРІ — 84%; После нового КРІ — 72%.

Нельзя автоматически приписать падение результатов преподавателям. Возможно, изменился отбор новичков, наставники стали строже или производственная нагрузка выросла. Поэтому центр проверил входной короткий тест и распределение должностей. Больших разли-

чий не нашлось. Это не доказывает причинность окончательно, но усиливает гипотезу: оптимизация часов вытеснила практику и фактическое участие.

Цель, прокси и единица анализа

Здесь особенно заметна ошибка единицы анализа. КРІ считал часы преподавателя. Цель относилась к способности слушателя действовать. Между ними нет взаимно однозначной связи.

Час — ресурс и элемент процесса. Его полезно отслеживать для расписания и бюджета. Но когда час становится результатом обучения, возникает «производство часов». Это похоже на оценку ремонта по времени присутствия мастера, а не по восстановленной функции.

Кроме того, показатель 95% не учитывал причину отмены. Преподаватель мог потерять час из-за срочной производственной задачи у всей группы. Наказание создавало стимул провести формальное занятие в неудобное время вместо честного переноса.

Варианты перепроектирования

Вариант 1. Оставить выполнение расписания как операционный показатель

Доля проведённых часов остаётся на дашборде, но используется для поиска узких мест: доступность аудиторий, конфликт смен, нехватка преподавателей. Она не равна качеству обучения и не становится единственной основой премии.

Плюс: сохраняется дисциплина планирования. Минус: потребуется иной способ обсуждать вклад преподавателей.

Вариант 2. Измерять освоение на конкретных задачах

Вместо общего теста использовать несколько практических сценариев, связанных с программой. Оценка должна показывать не только «сдал/не сдал», но и тип ошибки. Результаты лучше агрегировать по группе и теме, особенно при малом числе слушателей.

Плюс: ближе к цели. Минус: качество задания критично; обучение может сузиться до натаскивания, если сценарии неизменны.

Вариант 3. Связка процесса и результата

Опережающие показатели:

- доля занятий с запланированной практикой;
- фактическое участие слушателей;
- своевременная обратная связь по заданиям.

Запаздывающие:

- выполнение практического задания;
- типовые затруднения в первые недели;
- потребность в повторном обучении.

Ограничитель: нельзя снижать доступность курса и вытеснять сложных слушателей ради красивого результата.

Вариант 4. Оценивать причины переносов

Переносы делятся на категории: производственная необходимость, отсутствие преподавателя, техническая проблема, несогласованное расписание. Цель — не наказать источник, а увидеть, какая часть потерь управляется учебным центром.

Плюс: данные подсказывают, где действовать. Минус: категории могут использоваться для перекладывания ответственности, поэтому нужна выборочная проверка.

Компромиссы

Итоговое практическое задание ближе к цели, но тоже уязвимо. Если от него зависит оценка преподавателя, можно заранее разбирать точные ответы, упрощать допуск или исклю-

чать слабых слушателей. Поэтому важны обновляемые варианты, разделение обучения и итоговой проверки, а также анализ по темам.

Обратная связь наставников полезна, но субъективна и зависит от сложности реальной работы. Её нельзя превращать в точный индивидуальный балл. Она лучше работает как источник повторяющихся сигналов: какие операции требуют дополнительной практики.

Вопросы перед запуском и на обзоре

- Что слушатель должен уметь делать после курса?
- Какие ошибки допустимы на учебном этапе, а какие требуют обязательного повторения?
- Кто контролирует расписание и кто может повлиять на перенос?
- Не станет ли итоговое задание слишком предсказуемым?
- Как учесть разный входной уровень без снижения требований к критически важным действиям?
- Как отделить качество программы от качества преподавания и условий рабочего места?
- Достаточно ли велика группа для сравнения процентов?
- Что будет происходить с теми, кому требуется больше времени?

Практическое задание

Две группы проходили одинаковую программу.

- Группа А: 20 человек, итоговое задание с первой попытки выполнили 16.
- Группа Б: 8 человек, выполнили 5.

В отчёте написали: «Группа А лучше на 17,5 процентного пункта». Проверьте расчёт и назовите ограничение вывода.

Разбор

Для группы А:

$$16 / 20 \times 100\% = 80\%.$$

Для группы Б:

$$5 / 8 \times 100\% = 62,5\%.$$

Расчёт верен:

$$80\% - 62,5\% = 17,5 \text{ процентного пункта.}$$

Но в группе Б один человек меняет результат на $1 / 8 \times 100\% = 12,5$ процентного пункта. Выборка мала, а различие может зависеть от состава группы, времени проведения, преподавателя и распределения задач. Честный вывод: в этих двух группах наблюдалась разница, которую стоит проверить на следующих потоках и разобрать по типам ошибок. Нечестный вывод: преподаватель группы Б на 17,5% хуже.

Рабочая история о KPI 4. Большие принятых посетителей, длинное путь до услуги

Ситуация и реальная цель

В вымышленном амбулаторном центре «Речной» административная служба отвечает за запись, подтверждение визитов, оформление документов и направление посетителей между кабинетами. Медицинские решения в этой истории не оцениваются. Реальная управленческая цель — сделать административный путь понятным: человек должен попасть в нужное окно, прийти с необходимыми документами и не проходить повторно те же этапы из-за ошибок маршрутизации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.