

# План мастер-проекта Создание системы КРІ

РЕКОМЕНДОВАНО ITEAM

## Цель проекта

Целью проекта является создание системы KPI, направляющей действия сотрудников на достижение целей компании.

Компания, приступающая к созданию такой системы, должна конкретизировать эту цель в соответствии с ее ситуацией. Важно, чтобы цель отражала интересы бизнеса и вела к улучшению определенных показателей, например:

- Сократить сроки доставки товаров клиентам;
- Увеличить число внедренных улучшений на производстве;
- Увеличить конверсию продаж.

Такие определения связаны с важнейшими целями бизнеса, содержат критерии успеха, их результаты можно измерить. В этом случае работа по созданию KPI приобретает особую ценность и практическую направленность.

## Задачи проекта

Работа по созданию системы KPI не сводится к придумыванию показателей. Суть того, что предстоит сделать, состоит в изменении, усовершенствовании системы управления компанией, создании механизмов целеполагания. Правильно построенные показатели KPI работают непрерывном режиме как регуляторы, направляющие действия людей на всех участках на достижение общих целей. Для этого необходимо решить ряд задач:

- Определить стратегические цели компании
- Разработать показатели, направляющие действия сотрудников на достижение целей бизнеса
- Создать технологии измерения показателей и отображения результатов в управленческой отчетности

- Обеспечить автоматизацию процессов целевого управления
- Научиться использовать KPI как инструмент управления
- Ввести показатели в практику управленческой деятельности
- Научить сотрудников использовать показатели как инструмент обучения и развития

## Этапы проекта

Проект предусматривает 10 этапов продолжительностью одна неделя каждый.

Общая длительность проекта около 2 месяцев.

1. Определить цели компании
2. Определить состав бизнес-процессов
3. Описать бизнес-процессы
4. Описать функции исполнителей процессов и руководителей
5. Определить KPI исполнителей процессов и руководителей
6. Создать систему контроллинга
7. Выбрать инструменты автоматизации контроллинга
8. Обучить руководителей управлению в системе контроллинга
9. Разработать правила вознаграждения на основе KPI
10. Организовать внедрение системы KPI

## ЭТАП 1

### Определить цели компании



Создание системы KPI начинается с определения целей компании, на достижение которых должны быть направлены усилия сотрудников. На этом этапе топ-менеджеры компании формулируют стратегические цели и подбирают измеримые показатели, которые служат критериями достижения целей.

#### Задачи этапа

- Разработать дерево целей
- Определить лидеров по целям
- Определить измеримые показатели

## Материалы

- Инструкция по проведению мозгового штурма
- Рекомендации по выбору целей
- Типичные ошибки, допускаемые при разработке целей
- Шаблон описания целей
- Памятка лидера по цели
- Примеры методов измерения неколичественных показателей
- Первая рабочая тетрадь

## ЭТАП 2

### Определить состав бизнес-процессов



Цели компании достигаются с помощью бизнес-процессов. Поэтому для создания системы KPI необходимо выяснить, из каких процессов состоит компания. На этом этапе необходимо описать общую структуру процессов и определить приоритетные области деятельности, для которых в ходе данного проекта будут разрабатываться показатели KPI.

#### Задачи этапа

- Классифицировать процессы компании на основные, обеспечивающие, процессы развития и управления

- Определить состав процессов верхнего уровня
- Определить приоритетные процессы для описания и внедрения KPI

## Материалы

- Шаблоны схем основных процессов
- Примеры обеспечивающих процессов
- Примеры процессов развития
- Примеры процессов управления
- Инструкция по проведению голосования в команде для принятия коллективных решений
- Шаблон для взвешенного голосования
- Шаблон для установления приоритетов методом парных сравнений
- Шаблон описания состава процессов компании
- Вторая рабочая тетрадь

## ЭТАП 3

# Описать приоритетные бизнес-процессы



Выбрав процессы, для которых будут разрабатываться KPI в ходе проекта, необходимо составить описание этих процессов в форма спецификации, отражающей их основные характеристики: клиенты процесса, цели, результаты, показатели, исполнители, ресурсы, поставщики и др. Эти спецификации станут основой для разработки KPI исполнителей процессов на следующих этапах.

### Задачи этапа

- Разработать спецификацию процессов
- Определить процессы второго / третьего уровней
- Составить спецификации процессов второго / третьего уровней

## Материалы

- Методика описания процессов
- Пример описания процесса
- Шаблон спецификации процессов
- Пример спецификации процесса
- Ошибки, допускаемые при описании процессов
- Третья рабочая тетрадь

## ЭТАП 4

# Описать цели / задачи исполнителей процессов и руководителей



Используя спецификации процессов и описание целей компании команда проекта разрабатывает описание целей и задач для исполнителей процессов и руководителей. На этом этапе осуществляется переход от целей компании к целям сотрудников.

### Задачи этапа

- Составить описание целей / задач исполнителей процессов
- Составить описание целей / задач руководителей

## Материалы

- Методика составления описания целей / задач исполнителей
- Шаблон описания целей / задач исполнителей
- Методика составления описания целей / задач руководителей
- Шаблон описания целей / задач руководителей
- Четвертая рабочая тетрадь

## ЭТАП 5

# Определить KPI исполнителей процессов и руководителей



На этом этапе на основе описания целей и задач сотрудников разрабатываются соответствующие KPI. Задача состоит в выборе из перечня целей и задач, относящихся к определенной должностной позиции, наиболее важных, имеющих наибольшую значимость для достижения целей компании.

## Задачи этапа

- Определить KPI исполнителей процессов
- Определить KPI руководителей

## Материалы

- Методика разработки KPI для исполнителей
- Методика разработки KPI для руководителей

- Шаблон Соглашения о целях
- Пример Соглашения о целях
- Типичные ошибки, допускаемые при разработке KPI
- Пятая рабочая тетрадь

## ЭТАП 6

### Создать систему контроллинга



Определив показатели, необходимо создать для них систему измерения и отчетности. В этом состоит задача данного этапа. Команда проекта разрабатывает методы и процедуры измерения KPI, определяет форматы и порядок отчетности о показателях.

#### Задачи этапа

- Разработать методы измерения KPI
- Разработать формы отчетности по KPI
- Разработать регламент подготовки отчетности по KPI

## Материалы

- Методика создания инструментов измерения KPI
- Примеры описания методов измерения KPI
- Пример регламента подготовки отчетности по KPI
- Шестая рабочая тетрадь

## ЭТАП 7

# Выбрать инструменты автоматизации контроллинга



На основе ясного понимания технологии работы с показателями разрабатываются требования к автоматизации процессов измерения KPI и формирования отчетности. Осуществляется выбор программного продукта и организуется его внедрение.

### Задачи этапа

- Разработать требования к автоматизации процессов контроллинга
- Рассмотреть альтернативные решения по автоматизации
- Организовать проект внедрения автоматизированной системы

## Материалы

- Обзор инструментов автоматизации контроллинга
- Методика разработки требований к автоматизации
- Методика выбора программного обеспечения для КРІ
- Практическое руководство по организации проекта автоматизации
- Седьмая рабочая тетрадь

## ЭТАП 8

# Обучить руководителей управлению в системе контроллинга



Даже правильно разработанная система KPI может принести вред, если неправильно используется руководителями. На этом этапе проводится обучение руководителей постановке целей, осуществлению контроля и анализа результатов на основе KPI.

### Задачи этапа

- Провести обучение руководителей подразделений применению KPI, как инструмента управления

### Материалы

- Методика применения KPI в процессе управления
- Примерный регламент контроллинга на основе KPI

- Типичные ошибки при использовании КРІ
- Восьмая рабочая тетрадь

## ЭТАП 9

# Разработать правила вознаграждения на основе KPI



На этом этапе определяются условия премирования сотрудников на основе KPI, разрабатывается порядок начисления премий по итогам отчетного периода. Для оценки ожидаемых результатов внедрения новой системы премирования проводится анализ на финансовой модели.

### Задачи этапа

- Разработать правила премирования на основе KPI
- Провести анализ системы премирования на финансовой модели

- Разработать регламент процесса начисления премии

## **Материалы**

- Методика расчета вознаграждения на основе KPI
- Методика проведения анализа системы премирования
- Методика внедрения системы премирования на основе KPI
- Девятая рабочая тетрадь

## ЭТАП 10

# Организовать внедрение системы KPI



На завершающем этапе команда проекта разрабатывает план внедрения системы KPI и организует мероприятия по его реализации.

## Задачи этапа

- Разработать план внедрения системы KPI
- Ознакомить сотрудников с системой KPI
- Организовать мероприятия по внедрению системы KPI

## Материалы

- Примерный план внедрения системы KPI
- Методика ознакомления сотрудников с системой KPI
- Практическое руководство по внедрению системы KPI

- Десятая рабочая тетрадь

## **Почему нужно участвовать в мастер-проекте iTeam «Создание системы KPI»?**

- Отлаженная методика, отработанная на многих десятках подобных проектов
- Исключение рисков ошибочных решений
- Четко определенные сроки
- Действующая система KPI
- Обученная команда руководителей

Перейти на страницу мастер-проекта iTeam «Создание системы KPI»  
<https://iteam.ru/pages/sozdanie-sistemy-kpi>