

Как разработка и внедрение KPI помогли компании увеличить прибыль

Большинство компаний внедряют KPI, чтобы изменить систему оплаты труда, а если показатели эффективности не связаны со стратегией бизнеса, сотрудники не понимают, какие результаты действительно важны, и руководители оценивают подразделения по-разному.

О компании

Крупная транспортно-экспедиторская компания с филиальной сетью в Казахстане, оказывающая услуги международной логистики, таможенного оформления и сопровождения внешнеэкономической деятельности.

Для компании скорость обработки документов, качество клиентского сервиса и профессионализм сотрудников являются ключевыми факторами конкурентоспособности. Поэтому руководство поставило задачу создать систему управления эффективностью, которая позволит связать результаты работы сотрудников со стратегическими целями бизнеса.

Почему компании понадобилась разработка системы KPI

На момент обращения компания активно росла, однако система оплаты труда не соответствовала новым задачам бизнеса. По мере роста компании стало сложнее объективно оценивать эффективность сотрудников, руководители использовали разные критерии оценки, а связь между результатами работы подразделений и системой оплаты труда становилась все менее очевидной.

В результате компания столкнулась с ограничениями:

- KPI сотрудников отсутствовали или существенно различались между подразделениями
- система мотивации не стимулировала достижение стратегических целей
- показатели эффективности не отражали реальный вклад сотрудников
- управление эффективностью зависело от субъективной оценки руководителей.

Без решения этих вопросов дальнейшее масштабирование бизнеса становилось сложнее.

Разработка и внедрение системы KPI

Проект начался с разработки и внедрения системы KPI для всех подразделений компании — операционных и административных.

Консультанты совместно с руководством компании:

- разработали систему KPI для каждой должности
- определили показатели эффективности подразделений
- внедрили новую систему оплаты труда, основанную на достижении KPI
- разработали прозрачную систему премирования
- увязали показатели сотрудников со стратегическими целями компании
- внедрили единые правила оценки результатов работы.

После успешного внедрения руководство приняло решение передать все функции управления персоналом нашей команде.

С этого момента мы уже более 10 лет сопровождаем компанию в формате HR-аутсорсинга.

Почему система KPI продолжает работать спустя 10 лет

Практически все проекты по внедрению KPI заканчиваются после запуска системы. В этом случае работа продолжилась. По мере изменения стратегии компании пересматривались показатели эффективности, корректировалась система мотивации, обновлялись KPI подразделений и отдельных сотрудников. Благодаря этому система управления эффективностью развивалась вместе с бизнесом, а не устарела через несколько лет после внедрения.

После первого проекта руководство компании инициировало актуализацию системы KPI с учетом новой стратегии развития. В качестве пилотной площадки был выбран один из филиалов компании.



Разработка новой системы KPI

В течение года была разработана и внедрена новая система мотивации на основе KPI для специалистов по таможенному оформлению.

Особенность проекта заключалась в том, что система оценивала не только текущую производительность сотрудников, но и их профессиональное развитие. Каждый месяц анализировались показатели эффективности, качество оформления деклараций, скорость выполнения операций, уровень сложности выполняемых задач и динамика развития специалистов.

По результатам анализа система KPI корректировалась и совершенствовалась, пока не стала максимально объективной и понятной как сотрудникам, так и руководителям. После успешного завершения проекта были разработаны KPI для руководителей подразделений, а затем обновленная система была масштабирована на все подразделения компании.

Что изменилось после внедрения KPI

Разработка и внедрение новой системы KPI позволили компании получить не только прозрачную систему мотивации персонала, но и значимый экономический эффект.

По итогам проекта:

- прибыль увеличилась более чем на 30%
- текучесть персонала на пилотном проекте снизилась до 0%
- новые специалисты уже через 4 месяца достигали уровня квалификации, позволяющего самостоятельно оформлять сложные таможенные декларации
- сотрудники получили понятные критерии оценки своей работы и четкое понимание того, какие компетенции необходимо развивать для профессионального и финансового роста. Система мотивации сформировалась по принципу: для сотрудников – месяц и квартал, для руководителей – квартал и год, что позволило перевести часть затрат компании в разряд переменных, где зависимость была от системы управления и эффективности каждого
- повысилась производительность труда без увеличения численности персонала
- сократились затраты на содержание персонала, административное управление, фонд оплаты труда и офисную инфраструктуру благодаря более эффективному использованию существующих ресурсов
- руководители получили инструмент управления подразделениями на основе объективных KPI, а не субъективной оценки.

Что показал этот проект

Главный вывод проекта оказался значительно шире, чем разработка системы мотивации: Большинство компаний считают, что KPI — это набор показателей для расчета премии. На практике KPI — это система управления бизнесом, которая помогает достигать стратегических целей компании.

Когда сотрудники понимают, какие показатели влияют на их доход, руководители управляют на основе данных, а система мотивации регулярно пересматривается вместе со стратегией бизнеса, компания получает устойчивый рост производительности, повышение качества работы и увеличение прибыли.

Именно поэтому спустя несколько лет после первого внедрения руководство не стало отказываться от системы KPI, а приняло решение адаптировать ее к новым задачам бизнеса.

Кому подойдет разработка и внедрение KPI

Если в вашей компании сотрудники работают много, но результаты подразделений сложно сравнить между собой, система оплаты труда не мотивирует достигать целей бизнеса, а эффективность персонала оценивается субъективно, проблема чаще всего не в людях, а в отсутствии единой системы управления эффективностью.

Разработка и внедрение KPI позволяют связать стратегические цели компании с ежедневной работой сотрудников, сделать систему мотивации прозрачной, а решения руководителей - основанными на объективных показателях.

КРАТКО ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ

ООО «Бизнес-Эксперт Консалт» работает на рынке с 2012 года. Компания является партнером ЕБРР по консалтинговым услугам.

Услуги компании:

Стратегический и операционный консалтинг	Организационная диагностика бизнес-процессов Выстраивание, оптимизация и описание бизнес-процессов (управленческие, технологические с привлечением технических экспертов) Внедрение систем управления - BSC, KPI, MBO Подготовка к автоматизации
Управление персоналом	HR-аутсорсинг Разработка и внедрение HR-стратегии и политики Разработка и внедрение всех стандартов и процессов по управлению персоналом Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации. Оценка деловых и профессиональных компетенций персонала (360 ° DISC, тест Килмена, большая пятерка и др) Формирование и развитие HiPo Обучение персонала и карьерное развитие Ведение кадрового делопроизводства и/или аудит, абонентское обслуживание и пр. услуги
Маркетинг и продажи	Исследования рынка по различным направлениям (открытие бизнеса, анализ рынка/конкурентов и тд) Разработка маркетинговой стратегии Обучение персонала Выстраивание отделов продаж
Финансы и юридическая поддержка	Разработка бизнес-планов Разработка и внедрение систем финансового планирования и бюджетирования Нормирование процессов, расчет численности, ставок, потребности в персонале и оборудовании Юридический консалтинг

Подробнее о наших услугах, реализованных проектах и результатах работы вы можете ознакомиться на нашем сайте www.b-expert.kz