



Соревновательный эффект: в компании остаются лучшие

Чтобы сотрудники развивались профессионально, они должны соревноваться между собой по прозрачным рейтингам KPI.

В департаментах продаж в КСК групп работает система «Преследуй лидера или уходи в сторону». У менеджеров два варианта: либо выполнять KPI и продвигаться по карьерной лестнице, либо покинуть компанию. Остаются те, кто продает больше остальных.

Также мы создаем соревнование среди департаментов: в КСК групп пять юридических практик, четыре отдела продаж, три практики аудита и т. д. Отделы, которые дают лучшие результаты, получают бонус, и наоборот. Некоторые наши крупные клиенты умудряются обслуживаться во всех департаментах, обсуждая с руководством подразделений и сравнивая сервис и качество и тем постоянно укрепляя общий профессионализм нашей большой команды.

Мы внедрили соревновательность на всех уровнях: внутри департаментов, между департаментами и даже в тех отделах, которые редко контактируют с клиентом.

Обратная связь: почему для руководства важно слышать сотрудников

Система создана и дает результат: сотрудники растут профессионально, если уходит специалист, его место без потери качества занимает заместитель. Остался последний штрих: начинайте проводить регулярный SWOT-анализ. С его помощью вы будете знать, где система просела и какие компоненты нужно совершенствовать. В КСК групп этим занимается служба персонала: опрос анонимный, сотрудники не боятся испортить отношения с коллегами и руководством — честно сообщают о недостатках.

Многие собственники уверены, что и без SWOT-анализа знают сильные и слабые стороны бизнеса. Часто это не так. Например, в 2016 году КСК групп проводила HR-аудит у дистрибьютора бытовой техники. При опросе сотрудников выяснилось, что компания практически не работает с внутренним кадровым резервом. Ценный ресурс — это менеджеры по продажам, которые прекрасно разбираются в продуктовой линейке. Многие из этих специалистов хотели попробовать себя в маркетинге или закупках, но в компании не было

«лифтов» между департаментами. Для менеджеров было огромной проблемой договориться об интервью даже на начальные позиции.

Руководство теряло увольнявшихся «переросших» специалистов и даже не подозревало о такой проблеме. Сейчас HR-департамент компании налаживает систему карьерного роста, в которой станет легче перейти из одного департамента в другой.

Что дает система

1. Цель и стратегия — сотрудники понимают, куда идет компания, и настроены на общую цель. Производственный решает ту же задачу, что и маркетолог, просто каждый — своими инструментами.

2. KPI завязаны на цели — если вы хотите развиваться в регионах, то больше всего бонусов должно быть за развитие в регионах.

3. «Хозяева» процессов — основа ежедневного управления. Клиенты не должны проваливаться в функциональные дыры компании, автоматика должна ускорять работу, а у всех ключевых процессов должны быть междисциплинарные ответственные.

4. Соревнование в основе саморазвивающейся системы. Мы используем принцип «Расти или уходи», благодаря которому все действующие сотрудники постоянно напряжены и стремятся улучшать свои показатели.

5. Целостный подход к работе — не местечковые решения-заплатки типа «внедрим CRM», а системные решения, которые соответствуют целям, влияют на процессы, меняют KPI. Для внедрения таких целостных решений мы советуем обращаться к профессиональным консультантам, которые знают все тонкости. Можно и самостоятельно, но ценой всех ошибок, которые совершили другие.

Для нас эти методы работают. Специалистов высших уровней мы уже несколько лет растим внутри компании. Многие уходят в самом начале, не справляясь с высокими требованиями. В результате на ключевых позициях в КСК групп находятся лучшие из лучших. Это лояльные сотрудники, глубоко понимающие специфику работы в консалтинге, настоящие профессионалы.

Это одна из причин, по которой наша компания ежегодно растет на 50% по маржинальной прибыли. Мы создали для себя систему, которая держит всех в напряжении и заставляет развиваться. Для нас система — путь к успеху. ●

му ключевых показателей эффективности без учета целей компании.

Например, столичная кондитерская компания планирует выйти в регионы, а у коммерческого директора мотивация привязана только к общему плану продаж. Зачем ему тратить половину времени на то, что в краткосрочной перспективе принесет всего 2% прибавки к его плану?

Развивать продажи в новых регионах — сложная задача. Соответственно, топ-менеджер сконцентрируется на рынках Москвы и МО, такие же KPI он установит для менеджеров. Итог: компания не приблизится к достижению долгосрочной цели владельца.

Всегда привязывайте KPI к конкретным задачам компании, департамента или сотрудника. Следите, чтобы любые задачи поддерживали цели вышестоящего уровня.

Зоны ответственности: у каждого процесса — свой хозяин

Зоны ответственности — это клетки шахматной доски. В каждой клетке — свои задачи и функции. Делим ее на клетки меньших размеров: департаменты — на отделы, отделы «распадаются» на конкретные должности. У каждого сотрудника — своя зона ответственности. Благодаря такому подходу у вас не возникнет ситуации, когда проблема есть, а виноватых — нет.

В едином процессе могут участвовать сотрудники разных департаментов, но у любого процесса обязательно должен быть «хозяин».

Например, в КСК групп за всю работу с клиентом отвечает менеджер по развитию. Клиент взаимодействует с юристами, аудиторами, ИТ, экспертами еще двадцати других компетенций, с финслужбой, с отделом контроля качества. Но единый хозяин процесса обслуживания клиента — его менеджер. Его зона ответственности — в том, чтобы клиент был не только доволен, но и восхищен сервисом.

К сожалению, не существует готовых универсальных моделей, как правильно выстраивать управление в компании, какие нужны тимбилдинги и процессы, кто должен за что отвечать, как обучить сотрудников и что написать им в должностной инструкции. Любой предприниматель знает, что в его бизнесе слишком много нюансов, чтобы искать где-то готовые решения.

Поэтому на старте цели, процессы и KPI лучше выстраивать с профессиональными консультантами по управлению. Консультант знает, как устроены сотни компаний в отрасли, видел их проблемы и может объяснить, почему та или иная практика даст сбой. Обращаясь к услугам консультанта, компании покупают десятки лет совокупного опыта бизнеса из разных отраслей. Можно этого не делать и выстроить тоже самое самостоятельно, но ценой всех тех ошибок, которые уже были допущены в других компаниях.