

## CUSTOMER CASE:



В сегодняшней, высоко конкурентной кредитной среде, Real People Group использует инновационные решения для управления кредитами. Компания Real People предлагает большой спектр услуг, включающий рейтинг кредитоспособности, разработку кредитной модели, всестороннюю проверку происхождения, накопления и финансирования. Компания также предлагает широкий диапазон финансовых продуктов для физических и юридических лиц - финансирование, страхование и жилищное кредитование.

Real People Group - динамично-развивающаяся компания со штаб-квартирой в Восточной Капской провинции Южной Африки, один из крупнейших работодателей в отрасли, имеющий в своем штате более 1 500 сотрудников. У компании существует большая сеть филиалов и более 140 отделений по всей Южной Африке, в Лесото, Свазиленде, Танзании, Кении и Малави.

## С помощью решений QPR Software компания Real People увеличила продажи и производительность на 15 %



“Успешная адаптация новой культуры управления производительностью привела к повышению уровня производительности труда, что в свою очередь привело к увеличению прибыли и эффективности работы. Это именно то, чего мы и добивались» - Герт Пельзер, COO, Real People SA, отделение по обслуживанию физических лиц

Управление производительностью и мотивацией персонала для банков, финансовых и страховых компаний.

Использовались следующие методологии:

- Управление производительностью (Система сбалансированных показателей)
- Управление информацией

Использовались следующие продукты QPR:

- QPR ScoreCard
- QPR Portal

Связи с другими системами:

- Active Directory
- СУБД
- MS Excel
- Платёжная система

Отсутствие методологии и системы управления производительностью послужило причиной возникновения сразу нескольких проблем - замедленной реакции, трудности в идентификации проблемных областей, измерении индивидуальной производительности и ее связи с бонусной схемой. Как результат - высокая текучка кадров.

В Real People решили внедрить систему, позволяющую оценить производительность труда консультантов-продавцов и руководителей филиалов с помощью Ключевых Показателей Эффективности (KPI).

К началу внедрения у Real People не было методик построения Системы Сбалансированных Показателей для оценки производительности сотрудников и опыта связывания их с расчётом заработной платы.

Консультанты и руководители филиалов не знали, как они оцениваются и за что поощряются. Производительность труда в основном измерялась на уровне всего филиала, а не каждого сотрудника в отдельности. Следствием этого подхода было то, что человеческие ресурсы использовались крайне неэффективно, а это, в свою очередь, приводило к убыткам для всей компании.

Удержание в компании наиболее успешных сотрудников превратилось в серьёзную проблему.

Основная цель внедрения заключалась в том, чтобы предоставить единую методику оценки как продавцов-консультантов, так и руководителей филиалов. Это означает

		TARGET MTD	FAILURE LEVEL MTD	ACTUAL RESULT	
292 SMITH STREET					84.79 %
Total Cash Out on Credit	○ ○ ●	R 325	R 229	R 344	47.54
Insurance Sales	Fit and Proper Yes ○ ● ○	# 180	# 109	# 110	12.22
Cellular Sales	○ ● ○	# 13	# 7	# 11	12.69
Campaign conversion rates	○ ● ○	10.00 %	1.00 %	1.00 %	1.00
Number of New Clients	○ ○ ●	# 30	# 15	# 34	11.33
Vetting Rejection Rate	● ○		6.00	1.32	PASS

определение ключевых показателей эффективности сотрудников и информирование каждого сотрудника об этих показателях и методах измерения. Таким образом, конечная цель внедрения состояла в том, чтобы каждый консультант ежедневно мог видеть свой прогресс, а также наблюдать зависимость своей заработной платы от производительности труда (см. рисунок). Другая важная цель состояла в том, чтобы обеспечить наилучшее использование человеческих ресурсов в каждом конкретном филиале, что позволит существенно повысить эффективность работы и доходность. В Real People также хотели уменьшить текучку кадров, повысить мотивацию и моральный дух сотрудников.

Компания Real People выбрала Систему Сбалансированных Показателей в качестве методологии управления и внедрила QPR ScoreCard для управления производительностью труда и QPR Portal для возможности совместной работы. QPR ScoreCard был интегрирован с окружением Active Directory Real People, что позволило оперировать информацией о пользователях при аутентификации. Данные автоматически импортируются из реляционной системы управления базами данных и таблиц Microsoft Excel. Также QPR ScoreCard экспортирует данные по заработной плате сотрудников в формате таблиц Excel, которые в свою очередь импортируются в платёжную систему Real People.

#### Более 400 показателей было внедрено всего за 4 недели

Стратегический партнёр QPR в Южной Африке – EBS, реализовал и автоматизировал системы сбалансированных показателей с помощью программного обеспечения QPR. Также компания EBS гарантировала, что методология, реализованная в системе – работоспособна, а сама система стабильна. Благодаря усилиям EBS продукт был с минимальными усилиями установлен на компьютеры и серверы Real

People. Общее время реализации и автоматизации примерно 400 сбалансированных показателей заняло всего 4 недели, благодаря особенностям программного обеспечения QPR.

В процессе внедрения приходилось неоднократно менять методологию вычисления показателей эффективности (KPI) и их связей с расчётом заработной платы, это связано с уникальным подходом к ведению проектов в Real People.

Другая проблема на стадии внедрения состояла в том, чтобы сотрудники начали понимать, каким образом их будут оценивать с помощью систем показателей и почему важно внедрить такую методологию.

То есть было необходимо перейти к новой культуре управления производительностью труда. Этому переходу способствовали эффективные коммуникации, совещание по обмену опытом, и абсолютная прозрачность в таких вопросах как определение и измерение показателей эффективности (KPI). Одним из наиболее важных факторов была полная поддержка проекта высшим руководством Real People.

На начальной стадии проекта отмечалось некоторое сопротивление сотрудников, особенно руководителей филиалов. При этом менеджмент среднего уровня выступал за внедрение подобной системы, поскольку они видели в ней свою выгоду.

Первыми пользователями системы были несколько специально отобранных сотрудников. А после того, как в организации появляются несколько человек, которые хорошо понимают какие преимущества даёт им новая система, и широко пропагандируют её среди своих коллег,

внедрение в масштабах всей компании существенно облегчается.

#### Увеличение объема продаж и уменьшение времени согласования вдвое

Настало время перейти к возврату инвестиций (ROI) и рассказать о том, каких результатов добилась компания Real People, и как внедрение решения от QPR повлияло на различные аспекты деятельности компании.

После внедрения нового подхода к управлению производительностью, объем продаж Real People вырос в среднем на 15%, время согласования уменьшилось со 120 минут до 60 минут, количество новых клиентов увеличилось на 15%, текучка кадров снизилась с 28% до 20% и общая производительность труда выросла на 15%.

В настоящее время идентификация возникающих проблем производится более эффективно, соответственно и время решения проблем существенно уменьшилось.

Сотрудники понимают, какие задачи перед ними ставятся, а значит, руководителям филиалов стало гораздо проще мотивировать персонал. Также стало возможным отслеживать свои продажи и задачи, которые необходимо выполнить. С помощью функционала для совместной работы стало легче отслеживать выполнение списка задач, присвоенных тем сотрудникам, результаты которых ниже требуемого уровня.