

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9751

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа Банк, ЗАО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Гомель/Минск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	215
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.alfabank.by
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Call Center без KPI или как мы сделку внедряли
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Здравствуйтесь, уважаемые коллеги. Прошу поднять руки тех, кто хоть единожды слышал от своих сотрудников-операторов "боль" формата:

- мало денег;
- не прозрачная мотивация;
- хочу зарабатывать больше;
- хочу иметь возможность влиять на свой доход.

Ваших рук, к сожалению, не вижу, но что-то мне подсказывает, что они есть.

Как вы верно поняли, в рамках своего эссе мы поделимся опытом внедрения нового подхода к финансовой, а именно материальной мотивации персонала.

То, что в Белорусской Альфе умеют работать с нематериальной стороной, мы доказали в прошлом году, став победителями в данной номинации. У нас внедрена и классно работает система управления опытом сотрудника, через которую, мы уверены, мы влияем и на улучшение опыта клиентов.

Все инструменты, которые мы применяем для повышения мотивации и вовлеченности персонала, в том числе направлены на рост чувства ответственности всех сотрудников за результаты направления, Блока, компании. Одним из подходов, так же близким к принципам холакратии, для нас стала сдельная мотивация. Говоря проще – мы хотели платить команде не за метрики, а за каждую ценность, сделанную в интересах клиента и Банка.

В Департаменте клиентского сервиса (ДКС), мы полностью отказались от KPI, перейдя в «сделку». Вместе с отказом от KPI мы ушли от таких особенностей как: фиксированный процент премии от оклада, наличие максимального и минимального порогов выполнения - у нас это были 70% и 130% соответственно, привязки к доле отработанного времени, мы даже рискнули и ушли от планов продаж.

Мы точно понимаем, что лояльность персонала не купишь, она не продается. Но все мы ходим на работу, в том числе, и за доходом. И наши сотрудники - не исключение.

Цели, которые мы преследовали:

- дать эффективным и продуктивным сотрудникам возможность зарабатывать больше;
- выстроить прямую связь затрат на ФОТ с достижениями направления;
- дать сотрудникам возможность полноценно управлять своим доходом и ежедневно просчитывать размер будущей премии;
- сделать систему материальной мотивации максимально прозрачной и понятной;
- сформулировать у сотрудников осознание полной личной ответственности за материальное вознаграждение, создав связку результат-деньги;
- повысить пропускную способность направлений, а так же улучшить показатели качества.

Сначала было слово. Точнее идея. Мы начинали делать то, что ранее никто не делал в компании и даже внутреннем рынке. Переиспользовать опыт возможности не было, нам нужно было этот опыт создать. На первое направление (сервисные продажи – входящая линия для клиентов физических лиц, оказывающая поддержку по всем вопросам и осуществляющая продажи на входящем потоке) ушло 3 месяца.

Система сдельной мотивации у нас включает две основных сущности:

- прайс-лист - перечень всего, что делает сотрудник в рамках своей usual-деятельности, где каждому действию присвоена цена в белорусских рублях. Цена меняется для каждой ступени карьерной модели. Все перечисленное в прайс-листе отвечает на вопрос "Что?";

- коэффициенты качества - основные метрики, отражающие, насколько хорошо сотрудник справляется со своими регулярными действиями. Коэффициент может изменить сумму, заработанную по прайс-листу, на множитель в диапазоне от 0,5 до 1,5.

Метрики в Коэффициентах качества отвечают на вопрос "Как?"

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Стратегическая цель нашей компании - стать самым крупным, самым любимым и самым digital-банком. Именно то, что входит в зону ответственности и полномочий сотрудников первых линий и напрямую влияет на достижение данной стратегии и легло в основу сдельной мотивации.

Must have работы первых линий - это принимать обращения клиентов - звонки и чаты. Они - основа прайс-листа. Благодаря тому, что сейчас в голове у сотрудника есть прямая связка принятый звонок - деньги, на растущей клиентской базе мы продолжаем обрабатывать входящий трафик без роста штата, но сильно снижая долю потерянных вызовов (никому не хочется терять деньги) и увеличивая показатель Service Level.

Самый крупный банк - это про продажи и привлечение NTB, в прайс-листы для ребят вошли фокусные продукты такие как кредиты, депозиты, пакеты решений. Для сотрудников, продающих бизнесу - пакеты услуг для бизнеса и такие продукты как торговый и интернет-эквайринг.

Через сдельную мотивацию мы научились управлять продвижением инструментов, которые сотрудники должны использовать в работе: отделом продвинутой аналитики была разработана модель, которая анализирует огромное количество параметров по клиенту и подбирает ему максимально подходящее предложение по продуктам и услугам. Называется инструмент Next Best Offer (NBO). Как только в прайс-лист сдельной мотивации была включена оплата за озвученное предложение и совершенную сделку в рамках NBO, доля озвученных предложений увеличилась с 4% до 70% (рост 66 п/п), а количество заключенных сделок выросло в 18 раз.

Ставка за продажу в рамках данного инструмента рассчитывалась исходя из текущего ФОТ сотрудников и операционного дохода, который получает Банк от продажи продуктов и услуг, предлагаемых клиентам.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

С т.з. эффективности инструмента хотим рассказать про этапы реализации и внедрения, ведь на каждом из них мы искали баланс интересов сотрудников контактного центра (личный доход) и Банка (прибыль). Приводим пошаговое описание разработки подхода сдельной мотивации, при котором учитывался фокус на рост стратегически важных показателей:

1. Принятие.

Это этап осознания необходимости изменений в системе материальных поощрений операторов. Источник инсайтов - регулярные опросы вовлеченности и замеры eNPS, где красной нитью сквозил запрос на получение возможности больше влиять на свой доход, повышение уровня оплаты труда, учет в материальной мотивации форс-мажоров, которые кратно увеличивают нагрузку на первые линии и пр.

2. Аналитика.

Сделали свод всего, что делают регулярно наши сотрудники - количество принятых звонков, обработанных чатов, озвученных предложений проданных продуктов и сметчили эти данные с цифрами заработанной сотрудниками премии и тем, как они меняются в процессе движения операторов по ступеням карьерной модели. А так же просчитали операционный доход, который получает Банк в виде прибыли от продажи продуктов, часть этой прибыли отнеся на доход сотрудников.

3. Цена.

Составили прайс-лист с количественными показателями, оцифровав их на основе полученной

аналитики. Т.е. каждый звонок/чат/продукт получили свою стоимость в белорусских рублях относительно имеющихся ступеней карьерной модели.

4. Качество.

Составили пул корректирующих показателей, они же показатели качества. Суть в том, что сотрудник накапливает какую-то сумму денег, делая свою регулярную работу в определенном объеме, а далее имеет возможность откорректировать эту сумму как в большую, так и меньшую стороны, умножив их на коэффициент качественных метрик.

Например: можно принять сильно много звонков, не следя за качеством консультации, гонясь только за количеством. Поэтому заработок на звонках корректируется показателями CSI, FCR и баллами за скор-карту. И вот если звонков много и показатели качества при этом на высоте – можно сумму увеличить в 1,5 раза или наоборот – уменьшить, если качество «хромает».

5. Пересчитали предыдущие периоды для сравнения размера премии в разрезе – как было с KPI и как было бы со сдельной мотивацией. Проанализировали расхождения. Внесли корректировки, где необходимо.

6. Витрина.

Разработали и реализовали необходимые инструменты для ребят и их руководителей – он-лайн витрину со всеми показателями, где каждый сотрудник в любой момент может видеть все свои активности в соответствии с прайс-листом и текущий уровень метрик для корректирующих коэффициентов, калькулятор для расчета размера премии в рублях, а так же описанную методологию и исходные файлы для руководителей, чтобы использовать их в процессе подсчета премий.

7. Презентовали сотрудникам, обсудив с ними специфику нового подхода. Договорились на пилот.

8. Провели пилот на промежутке в 3 месяца. Провели опрос сотрудников – что думают, что изменить.

9. Ввели методологию в «промышленную эксплуатацию».

10. Масштабировали на все направления Департамента, в т.ч. премиальных менеджеров и менеджеров, работающих в формате очного обслуживания. И "вишенкой на торте" стала сделка для тренеров.

Динамика целевых показателей приведена на слайдах презентации.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Сдельная мотивация позволяет нашим сотрудникам зарабатывать не только принимая звонки и продавая, но и через крутое обслуживание клиентов. В корректирующих коэффициентах для сервисных направлений у нас защиты такие метрики как CSI, FCR, баллы по скорр-картам. Показатель CSI для нас является ключевым при измерении клиентского опыта. Вот, как он менялся при переходе на сдельную мотивацию (масштабирование "сделки" началось во 2 квартале текущего года):

Сервис для физических лиц -

1 квартал 2023 - средний балл 4,72, 93% довольных клиентов

2 квартал 2023 - средний балл 4,73, 93% довольных клиентов

3 квартал 2023 - средний балл 4,77, 94% довольных клиентов

Сервис для юридических лиц -

1 квартал 2023 - средний балл 4,76, 94% довольных клиентов

2 квартал 2023 - средний балл 4,78, 95% довольных клиентов

3 квартал 2023 - средний балл 4,87, 97% довольных клиентов

Направление "Эквайринг 24/7" -

1 квартал 2023 - средний балл 4,68, 91% довольных клиентов

2 квартал 2023 - средний балл 4,76, 93% довольных клиентов

3 квартал 2023 - средний балл 4,85, 95% довольных клиентов

Совокупностью подходов и практик по регулярному повышению мотивации и вовлеченности персонала мы влияем на клиентский опыт, который так же улучшается из квартала в квартал. Превосходящий ожидания сервис, в свою очередь, приводит к росту стратегически значимого показателя - NPS:

- NPS розничного клиента изменился с 34% в 2022 до 50% (данные трекинга) в 2023. Рост на 16 процентных пунктов;

- NPS массового бизнеса вырос с 71% в прошлом году до 85% - в текущем и показал прирост в 14 процентных пункта.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

В Департаменте клиентского сервиса реализован и развивается проект "Вместе", благодаря которому наши сотрудники могут открыто давать и получать обратную связь, вести диалог с ТОП-менеджерами, транслировать свои идеи и хотелки, менять процессы для себя и клиента.

Запуск новой системы мотивации для нас стал тем пазлом, которого ранее не хватало - такой же открытый подход к материальному вознаграждению. Вот как изменились метрики ЕХ в текущем году:

1. eNPS. По результатам 2023 года агрегированный показатель по Департаменту вырос на 11 пунктов и составил 48% против 37% - в 2022 году. Динамика за последние 3 года (2021,2022 и 2023) выглядит следующим образом: 26% - 37% - 48%.

2. Желание и готовность рекомендовать подразделение как работодателя выражается не только в цифрах eNPS. В текущем году у нас существенно выросла доля сотрудников, приходящих по рекомендациям действующих операторов. Доля ребят, пришедших по рекомендации в 2023 году в среднем составила 36% от всех трудоустроенных новичков, против 14% в прошлом году. При этом динамика в этом году показывает долю в 27% в первом квартале и 48% - в 3-м квартале 2023. Активный рост произошел как раз после введения сдельной мотивации.

3. Текучесть. Показатели текучести персонала так же сильно снизились, в этом году команда стала более стабильной. Среднемесячная текучесть в 2022 году - 3,2%, в 2023 - 1,9%. Общая текучесть в горизонте 10 месяцев прошлого года - 28,2%, а за аналогичный период 2023 - 19,1%. Так же хочется отметить динамику внутри 2023 года - 2,7% текучесть в январе, против 0,4% - в октябре.

А еще в этом году мы полноценно запустили внутри ДКС институт наставничества. И для времени,

которое наставник уделяет работе со своими подопечными - так же разработаны тарифы в прайс-листе. Ведь философия "сделка" в том, что любая ценность должна быть оплачена.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Инновации и креативность подхода сдельной мотивации на наш взгляд заключается ... в нем самом. Трудовые отношения с сотрудниками у нас имеют контрактную основу, при этом есть фиксированная часть дохода - на нее влияет сотрудник своей эффективностью и результатами. И руководитель - построением карьерных матриц, созданием возможностей для роста и развития.

А есть - переменная часть дохода (премия на основе сдельной мотивации) и она напрямую зависит от сотрудника. Роль руководителя в этом случае - обеспечить ресурсами и не мешать.

Инновационными с т.з. использования в контактном центре считаем элементы холакратии, а так же тримодальную систему, разделяющую процессы на run, change, disrupt. Об этом речь пойдет дальше.

Очень важно отметить еще и тот факт, что в моменте мы не стали выходить за границы бюджета на ФОТ. Аллоцированная на подразделение сумма просто начала иначе перераспределяться между сотрудниками, в зависимости от личного вклада каждого.

Далее, выстроив коммуникацию с направлением HR и финансовым Департаментом, мы в принципе отказались от фиксированного бюджета на ФОТ для ДКС. Размер премий ребят для коллег максимально прозрачно раскладывается на объем принятых звонков, проданных продуктов. С коллегами из Банка у нас выстроена простая система, при которой мы показываем полученную прибыль от деятельности ребят по направлениям и ту ее долю, которая уходит на ФОТ.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

На мотивацию формата "сделка" в первую очередь были переведены все "линейные" сотрудники - те, кто принимает звонки, продает в формате первой линии. Но в состав Департамента входит еще и внутренний Отдел обучения, включающий в себя продуктовых тренеров и HR-тренера (развивает soft-скиллы).

В рамках создания сдельной мотивации для этого Отдела использовалась тримодальная система управления бизнесом - run, change, disrupt. И все это с пометкой "УСЛОВНЫЙ".

В блок RUN, он же регулярная деятельность, направленная на сохранение качества и получение прибыли, вошел сам процесс обучения - в прайс-листе указаны тарифы за обучение новичков и дообучение действующих сотрудников, а так же проведение тренингов. Цена для тренера меняется в зависимости от объема группы. Коэффициентами качества для этого блока стали: обратная связь новичков после обучения и итоговый бал аттестации сотрудника. Т.о. сдельная мотивация отражает и количество приложенных усилий и качество обучения для ученика и заказчика.

Следующий блок - CHANGE. Условный, конечно. Сюда вошли те изменения и создание инноваций, которые доступны тренеру в рамках его зоны ответственности и полномочий: создание нового обучающего курса, тренинга, теста, а так же реализация любой активности для операторов из RM по вовлеченности.

Ну и условный DISRUPT. Если 2 первых блока встречаются в работе тренера регулярно, то данный

блок может и вовсе отсутствовать длительное время и задача формата disrupt появляется в рамках качественных изменений в виде четко сформулированной задачи и описанного целевого результата. Примером для нас является внедрение голосового тренажера, обучающей платформы и т.д. Для условного disrupt у нас нет оцифрованного прайса, цена устанавливается руководителем как определенный % от текущего оклада сотрудника.

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы точно понимаем, что сдельная мотивация труда - решение, которое "полетит" только в командах и компаниях с высоким уровнем зрелости как менеджеров, так и сотрудников. С точки зрения менеджера ты раз и навсегда лишаешься такой части KPI как "Оценка руководителя", не можешь более напрямую влиять на размер премии сотрудника. Мы искренне считаем, что такой подход к оценке результатов не объективен. Для сотрудника - больше нет планов и целей, которые можно перевыполнить, тем самым демонстрировать свою успешность в виде выполнения KPI выше 100%.

Оценка в 100 +, а тем более в 130% - является триггером для менеджеров, так как говорит о том, что регулярно перевыполняемые цели - не достаточно амбициозны.

С переходом на новую мотивацию взаимодействие с сотрудниками в Департаменте клиентского сервиса стало еще более партнерским, где каждый участник имеет свою зону ответственности и полномочий. Менеджеры обязуются предоставить операторам рабочее место, крутой офис, климат и обстановку, обучать и постоянно обновлять знания, обеспечивать ресурсами и всяческой поддержкой, а так же трафиком звонков, чатов и инструментами продаж. Сотрудники же сами влияют на количество и качество обработки потока обращений, управляя тем самым своим уровнем дохода.

Следующий этап - разработка системы сдельной мотивации для менеджеров: руководителей групп, Управляющих, Директора Департамента. Мы хотим убрать метрики и привязать мотивацию к конечным бизнесовым эффектам и результатам, и платить руководителям не за уровень Service Level и выполнение плана продаж, а за влияние на бизнес, за те верхнеуровневые цели, к которым стремится компания - рост клиентской базы, операционный доход и т.д., укрепив тем самым их сопричастность, влияние и ответственность за реализацию стратегии Банка.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Абрамович
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Юлия Сергеевна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор Департамента