



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9899

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Контакт Сервис
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Астрахань, Псков, home-office
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.okcall.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Вселенная игрофикации для операторов как способ мотивации и снижения текучести
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/aCsLeUSeEUs?si=X8SwnC3Bv5lwwjU8

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Приветствуем, многоуважаемое жюри!

Мы - "Контакт Сервис", аутсорсинговый контактный центр с 16-летним опытом. На рынке труда известны под брендом «Insoft». У нас более 1000 операторов, большая часть из которых работает в режиме home-office, а около 25% - на площадках.

На рынке труда линейного персонала сейчас самый сложный период: летом этого года был достигнут исторический минимум по уровню безработицы 3,2%. И этому есть 3 причины:

- демографическая яма, выход из которой мы начнем чувствовать не ранее, чем через 7 лет (см. Инфографика 1);
- пандемия и развитие удаленной работы. У соискателей больше выбора: они выбирают лучшее, и все больше внимания обращают на корпоративную культуру и «плюшки» для сотрудников;
- отток молодых людей из страны с начала СВО.

Летом 2022 года перед нашей компанией стоял большой вызов. Помимо более, описанных выше, мы осознавали недостаточную развитость нашей корпоративной культуры. Она практически никак не учитывала home-office операторов, которым важно чувствовать себя частью команды. Без этого ощущения, их lifetime в компании высоким не будет. Мы нашли решение, разработав новую

корпоративную культуру, ключевой частью которой стала игрофикация. В сентябре 2022 года был запущен проект «Вселенная MyInsoft».

Наше решение – это интранет-портал (решение GamificationLab) для сотрудников со следующими возможностями:

1. Обучение и база знаний. На портале стажеры проходят онлайн-адаптацию, где они знакомятся с компанией, ее миссией, ценностями, корпоративной культурой и механиками игрофикации. Действующие сотрудники могут пройти любой курс Академии карьеры. Вся информация из курсов сохраняется в базе знаний так, чтобы сотрудник мог в любой момент к ней вернуться.
2. Классический интранет-функционал: новости, фотоальбомы, опросы, возможность подавать заявки: запись на обучение, заказ справок, обращение в отдел заботы, банк идей и др.
3. Функционал игрофикации:
 - возможность зарабатывать корпоративную валюту за полезные действия, например, за приглашение друга в компанию или за выполнение KPI. Валюту сотрудники тратят в онлайн-магазине на портале, приобретая подарочные сертификаты в известные сетевые магазины и маркетплейсы, брендированный мерч или просто переводят эту валюту себе в премию;
 - возможность участвовать в регулярных рейтингах, выигрывая еще больше валюты. Рейтинги направлены на корпоративные активности или выполнение KPI, которые компании нужно усилить в тот или иной период;
 - возможность присваивать себе персонажа на портале и прокачивать его уровень. Повышение уровня дает бонус в виде валюты;
 - возможность коллекционировать достижения, которые представлены в виде значков в профиле. Открыть все возможные трофеи – мечта любого геймера. В нашей коллекции достижений присутствуют такие как за приглашение друга в компанию, за прохождение курсов академии карьеры, за первое место в рейтинге продаж и многие другие;
 - возможность участвовать в онлайн играх после смены, которые мы проводим в вебинарной комнате. Именно эти игры стали ключевыми событиями, где home-office операторы могут встретиться и в непринужденной обстановке провести время, пообщаться и почувствовать себя частью дружной команды.

На данный момент нашему проекту исполняется 15 месяцев. За этот период нам удалось создать для операторов целую вселенную, где работа и игра сплетаются воедино. Мы дали им больше возможностей встречаться и общаться, брать на себя определенные социальные роли, чувствовать себя ближе к бизнесу, его задачам и целям. Мы не ожидали, что бизнес-эффект для компании от «Вселенной MyInsoft» будет настолько ярким. Расскажем о нем далее.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Найм и обучение одного оператора в нашем колл-центре сейчас стоит 11,7 тысяч рублей (заработная плата сотрудников HR и менеджеров по обучению + затраты на job-ресурсы и доп. ПО). Столько стоит один кандидат на момент его выхода в линию на стажировку. Для некоторых колл-центров этот ценник может показаться сравнительно низким: все дело в том, что в 2022 году мы провели автоматизацию процессов HR и внедрили бота, записывающего на собеседование, сократив ручной труд ресечеров в 3,5 раза.

В условиях постоянного кратного повышения ценников на job-ресурсы для нас крайне важно становится увеличение lifetime оператора в компании и снижение текучести. Проект «Вселенная MyInsoft» справляется с этой задачей "на отлично".

Для того, чтобы оценивать влияние вовлеченности на снижение текучести, мы маркируем сотрудников в нашей HRM-системе по их активностям. Например, если сотрудник в отчетном месяце потратил свою валюту в магазине, то он получает маркировку «Шопоголик», а если принял участие в игре, то маркировку «Игроман». Это дает нам возможность считать текучесть в разрезе видов вовлеченности и сравнивать ее с текучестью тех, кто не вовлечен ни в одну активность.

На инфографике 2 вы можете увидеть, что самая низкая текучесть по «Большим игрокам»: тем сотрудникам, которые приобрели за корпоративную валюту билет на большую игру сезона с розыгрышем ценного приза и с нетерпением ждут этого соревнования.

Также у нас есть особая социальная активность – тим-лидерство. Эту роль берут на себя операторы, а всем приходящим в компанию стажерам предлагается присоединиться к одному из тим-лидеров. Задача тим-лидера и его группы – пытаться в первую очередь самостоятельно помогать друг другу в повседневных рабочих вопросах, общаясь в отдельном чате. Изначально мы эту роль вводили для того, чтоб снизить нагрузку на супервайзера по простым вопросам. Однако в качестве бонуса мы получили снижение текучести. Кстати, по доле вовлеченных это самый популярный вид активности. На данный момент в мини-чатах тим-лидеров у нас состоит больше половины сотрудников.

Вторым важным бизнес-эффектом, ради которого обычно внедряется игрофикация, является получение более высоких результатов работы сотрудников с точки зрения выполнения ими их KPI. Каждый месяц мы создаем правила начислений валюты на каждом из проектов и публикуем их в базе знаний. Операторы на исходящих проектах получают возможность заработать валюту за выполнение показателей конверсии, КПД и за выполнение плана по лидам/продажам. Операторов входящих линий мы чаще мотивируем за их показатели качества, АНТ, за взятие доп. смен в периоды высокой нагрузки.

Мы провели несколько «чистых» пилотов, в которых дополнительная мотивация предлагалась только части операторов. Так мы смогли сравнить динамику их результатов с другими операторами на этом же проекте, кому дополнительная мотивация не предлагалась (контрольная группа).

На одном из проектов входящей линии технической поддержки части операторов было предложено за валюту достичь определенного уровня показателя оссурансу. Для этого им предлагалось брать доп. смены в часы высокой нагрузки. В целевой группе операторов оссурансу вырос у 67% операторов, в то время как в контрольной он вырос только у 40% операторов. Таким образом, с помощью доп. мотивации мы стали эффективнее управлять пиковой нагрузкой на проекте.

На одном из исходящих проектов лидогенерации часть операторов мы мотивировали валютой на повышение КПД. Результат: у 75% операторов КПД вырос в среднем на 43%. В контрольной группе КПД вырос незначительно и только у 28% операторов. Согласитесь, круто?

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Как вы могли заметить на Инфографике 2 у нас высокая текучесть по не вовлеченным сотрудникам. Этому есть 2 причины:

- у нас высокая доля исходящих проектов с продажами, на которые мы берем стажеров без опыта и учим их продавать. Отток стажеров на таких проектах кратно выше в сравнении с входящей линией;
- мы не прячем отток стажеров. Если стажер вышел после обучения в линию, попробовал работу «на вкус», она ему не понравилась, и он ушел в этот же день – он портит показатель текучести. Во многих колл-центрах в текучесть предпочитают засчитывать только отток тех,

кто уже закончил этап стажировки и адаптации в линии. Мы также считаем текучесть отдельно по стажерам и отдельно по сотрудникам, и она отличается более, чем в 2 раза. Для оценки эффекта игрофикации мы берем всю текучесть: игрофикация распространяется как на стажеров, так и на действующих операторов.

Наши операционные затраты на игрофикацию в месяц – 430 000 рублей, которые включают в себя заработную плату (с учетом налогов) сотрудников, занимающихся игрофикацией (2,5 FTE) – 180 000 рублей, а также затраты на корпоративный магазин и призы сезона – 250 000 рублей.

На примере данных октября посчитаем, какие затраты на найм и обучение сотрудников мы экономим в месяц благодаря тому, что игрофикация удерживает сотрудников. Сколько людей мы бы потеряли, если бы у нас не было игрофикации? Разница в показателе текучести между вовлеченными хотя бы в одну активность (14,8%) и не вовлеченными (49,5%) составляет 34,7 процентных пункта. Численность операторов на начало октября составляла 1115 сотрудников, 61% из которых были вовлечены. Таким образом, без игрофикации мы бы потеряли больше сотрудников на следующее число:

$$1115 \times 0,61 \times 0,347 = 236$$

Для того чтобы перевести эти потери в деньги, умножим это число на стоимость найма и обучения одного оператора и получим $236 \times 11\,700 \text{ руб.} = 2\,761\,200 \text{ руб.}$ Иными словами, вкладывая в игрофикацию N рублей, мы экономим на необходимости поиска и подготовки замены уволившемуся в 6,4 раз больше. За 12 месяцев мы сэкономили более 25 млн. руб.

Замечательная новость в том, что этот эффект можно усилить. Для этого есть 2 пути:

1. Увеличивать долю вовлеченных. На Инфографике 3 представлен наш рост в доле тех сотрудников, которые вовлечены хотя бы в одну активность. В настоящий момент мы вовлекли почти 2/3 сотрудников. Мы гордимся тем, что начиная с июня 2023, каждый месяц прирастаем в доле вовлеченных.
2. Придумывать новые способы вовлечения. Сейчас мы видим большой потенциал в вовлечении в другие социальные роли, за которые также будем вознаграждать валютой. В настоящий момент мы пилируем роль «бадди», которая уже за октябрь показала нам высокий уровень сохраняемости вовлеченных сотрудников. Творчество в создании социальных ролей не ограничено. Важно, чтобы сама роль была релевантна задачам бизнеса, направленным на удержание сотрудников в компании.

Вовлечение – это тонкая материя. Здесь важно «не перегнуть палку» в попытке увеличить долю заинтересованных. Например, в тим-лидерство можно вовлекать практически всех и новым стажерам представлять взаимопомощь в мини-чатах в контексте «у нас так принято: помогать друг другу и сначала обращаться за помощью в чат тим-лидера». А вовлекать в участие в играх в нерабочее время нужно аккуратнее. Нарратив «у нас так принято» здесь сыграет отрицательную роль. Сотрудник может и пойдет на игру, но на его сохраняемость в компании это не повлияет. За время проекта мы поняли, что искренне интересующихся играми – не более 20%. Вместо того, чтобы пытаться силой увеличить долю «Игроманов», мы разрабатываем новые виды вовлеченности.

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

Для нас как для аутсорсингового контактного центра существует 2 вида клиентов: наши заказчики и клиенты наших заказчиков.

Одна из ключевых ценностей нашей компании – **Мы#Стремимся к совершенству**. Это означает,

что мы ответственны за свой продукт, оттачиваем детали, совершенствуем навыки, добиваясь высокого уровня качества и сервиса. Основные запросы наших заказчиков – это обеспечение входящей нагрузки достаточным количеством операторов, качество и результативность ведения диалогов. Проект игрофикации дает возможность дополнительно стимулировать операторов на выполнение всех этих запросов. Мы обладаем универсальным инструментом воздействия на операторов, которые замотивированы на накопление валюты. Возросла нагрузка и нужно больше доп. смен – мы увеличиваем вознаграждение за выход в свой выходной. Ухудшилась база на исходящем проекте и пострадала конверсия – включаем доп. мотивирование за лиды/заявки. Клиентоориентированность также поддается измерению. В нашем чек-листе контроля качества более 5 индикаторов отвечают за клиентоориентированность. Применение доп. мотивации на показатель СОК (средняя оценка качества) показывает, что он растет не менее чем у 65% операторов. За прошедшие 12 месяцев мы запускали доп. мотивацию на показатели СОК и CSI более 30 раз на разных проектах. В 92% случаях эти показатели росли не менее чем на 10%.

Мы также поощряем операторов в тех случаях, когда нам важно выделить его заслуги за получение личной благодарности от заказчика за качество. Обычно это происходит в двух случаях:

- благодарность заказчику пришла от его клиента, и он передает эту благодарность в наш адрес;
- заказчик запускает конкурс типа «Лучший продавец».

Операторы, которые получили одну из таких заслуг, получают особый значок-достижение на портале и в качестве бонуса определенную сумму корпоративной валюты.

Личное эмоциональное подкрепление операторов от заказчиков очень важно. Десяток лет назад заказчики лично приезжали на площадку, чтобы наградить лучших операторов призами и ценным словом. Сегодня в диджитальном постпандемийном мире мы используем другую возможность: заказчики записывают короткие видео, где благодарят операторов, а мы эти видео публикуем на обозрение всех сотрудников.

На определенном этапе жизни проекта «MyInsoft» мы начали демонстрировать нашим заказчикам механику проекта, показывая портал: валюту, магазин, игры. За этот период не было ни одного заказчика, который бы не подчеркнул важность подобного проекта. А те заказчики, у которых нет такого проекта, задумались о его запуске. Некоторые из них прямо сейчас рассматривают возможность приобретения портала GamificationLab для того, чтобы запустить проект игрофикации у себя.

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

Когда речь идет об измерении уровня вовлеченности – мы не верим опросам. Вовлеченность для нас – это не просто слова, а реально совершенные действия: качественное выполнение роли тим-лидера или бадди, фактическая явка на игру после смены, факт приобретения товара в магазине за корпоративную валюту. Мы осознаем, что значительная часть рынка работодателей измеряет вовлеченность опросами, и мы бросаем им вызов своей системой маркировки активностей, которая дает нам возможность считать текучесть в разрезе вовлеченности. Для нас вовлеченность – это случившийся результат, а не просто социально-желательный ответ в опросе о своем отношении или намерении что-то сделать.

Именно поэтому мы не можем похвастаться 99%-ными уровнями вовлеченности по итогам опросов. Зато мы обладаем аналитикой о том, какой конкретно вид вовлеченности в какой степени улучшает сохраняемость персонала.

По итогам октября у нас 61% вовлеченных в ту или иную активность, а некоторые вовлечены сразу в несколько. При этом вовлеченность в тим-лидерство – 51%. Больше половины операторов компании состоят в мини-чатах, где царит культура взаимопомощи при ответах на вопросы друг другу, а текучесть по этой группе в 3 раза ниже, чем по не вовлеченным (см. Инфографика 2). Многие компании пытаются годами вовлечь линейный персонал в культуру саморазвития и в выход за рамки должностных обязанностей, назначают наставников, вводят дополнительные единицы, отвечающие за адаптацию. Нам понадобилось лишь замотивировать тим-лидеров корпоративной валютой, чтобы за полгода вовлечь 51% операторов в культуру взаимопомощи.

Проект «Вселенная MyInsoft» пополнил опыт наших сотрудников следующими возможностями, которые они охотно реализуют:

- возможность попробовать для себя новую роль в рамках своей же должности;
- возможность взаимодействовать с компанией через портал, который предоставляет такие возможности. Кстати, до этого проекта в нашей компании не было интранет-портала и практически все взаимодействие оператора с компанией происходило через супервайзера;
- возможность дополнительного заработка. Корпоративная валюта – это те же деньги, поскольку в магазине на них можно приобрести подарочные сертификаты или даже конвертировать в премию. Для многих наших операторов ценность одной единицы валюты выше, чем стоимость одного рубля. Во-первых, валюту можно быстро конвертировать в подарочные сертификаты и не ждать зарплату. А, во-вторых, билеты на игру сезона с розыгрышем ценного приза можно приобрести только за корпоративную валюту;
- возможность часть обучения проходить дистанционно и самостоятельно;
- возможность играть и выигрывать. Как уже отмечали ранее мы поняли, что примерно у каждого пятого сотрудника есть интерес к играм. Мы не раз слышали отзывы от новеньких, что они готовы работать в нашей компании уже только из-за игр. В игры невозможно вовлечь каждого, но, если вы хотите зацементировать в компании тех, кто по природе геймер, то проводите игры. Запускайте игровые механики не только в обучении, но и на всем жизненном цикле работы сотрудника в компании. Текучесть вовлеченных в игры меньше в 5 раз, чем по не вовлеченным сотрудникам (см. Инфографика 2).

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Разрабатывая данный проект, мы помнили про **поколение зумеров**, доля которого в любой компании с каждым годом увеличивается. Это диджитал поколение с клиповым мышлением, любовью к быстрому вознаграждению и потребностью в большом выборе возможностей проявить себя. Для зумеров у нас:

- **диджитал.** Доступ к portalу всегда и везде с мобильного телефона;
- **вселенная с большим выбором:** возможность взять какую-либо из социальных ролей, выбрать персонажа на portalе и прокачивать его уровень, предложить любую свою идею в банк идей, выбрать для себя любимую игру на вечер из более чем 15-ти игр;
- **моментальное вознаграждение.** Начисления и поощрения валютой проводим строго по расписанию. Вознаграждение за часть активностей уже автоматизировано и каждую ночь осуществляется через API. В 2024 году у нас в планах доработать этот алгоритм, чтобы автоматизировать до 90% начислений;
- **бизнес.** Практически каждый зумер мечтает о своем бизнесе. В октябре мы создали маркетплейс на portalе, где любой сотрудник может продать свои товары и услуги за корпоративную валюту.

Плюс в октябре мы запустили серию мозговых штурмов среди руководителей, которые разработали 250+ идей для развития компании в сторону зумероориентированности. Сейчас составляем roadmap трансформации процессов компании.

Другой креативностью является **большая игра в конце каждого сезона** с розыгрышем ценного приза. Жители вселенной MyInsoft покупают за валюту подарочные сертификаты, мерч, или же приобретают билеты на большую игру с призом до 100 000 рублей. Для этой игры мы готовим целый сюжетный сценарий с анимированной презентацией, где игрокам предстоит пройти несколько уровней с логическими загадками и различными заданиями, пока не останется единственный победитель. В большой игре как правило принимает участие до 20% сотрудников.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Создав игровую вселенную с валютой, магазином, героем и играми, мы фактически создали инструмент, который можем оперативно использовать для выполнения бизнес задач. Когда нужно усилить акцию «Приведи друга», мы запускаем рейтинг, где очки начисляем за приглашение знакомых в компанию. Нужно замотивировать на продажи – запускаем доп. мотивацию корпоративной валютой. Нужно усилить выход в доп. сены – платим валютой или билетами на большую игру за N доп. смен. Кстати, у супервайзеров есть личные кошельки корпоративной валюты, которые они имеют право тратить только на поощрение по заключенным личным сделкам с операторами. Сделки могут быть абсолютно разными: от какой-то функциональной помощи супервайзеру до условия выполнения дневного плана.

Наш проект богат на различные механики, он популярен не только среди операторов, но и среди проектных менеджеров, которые часто приходят с просьбой запустить доп. мотивацию валютой на проекте. А все потому, что нам удалось создать ценность валюты. Мы изначально шли от идеи о том, что магазин мы делаем для операторов и не преследуем в этом цели компании, не пытаемся заставить любить бренд через позиционирование только мерча в магазине. Поэтому в нашем магазине широкий ассортимент подарочных сертификатов в различные сети. Усиливаем привлекательность мы такими услугами как пополнение баланса мобильного телефона или домашнего интернета. А также есть возможность перевести валюту в предстоящую премию. Создав магазин, где был бы только мерч и возможность приобрести дополнительный выходной, мы бы не добились такого желания операторов зарабатывать валюту.

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

Текущий инструментарий вселенной позволяет за однодневный срок запускать доп. мотивацию и информировать операторов рассылкой на портале. Но не всегда было так. В начале пути мы буксовали, решая задачу вовлечения в активности на портале. Была одна проблема: мало операторов знали о портале и о ценности валюты. Примерно месяц мы наблюдали за тем, как супервайзеры относились к этому проекту как к чему-то необязательному и не стремились вовлекать операторов. Информированность операторов и стажеров о возможностях корпоративной валюты была невысокой даже несмотря на то, что стажеры смотрели видеоурок с механиками портала на первичном обучении. Тогда мы извлекли урок, что без вовлеченных супервайзеров нам не поднять этот проект. Поэтому мы начали обучать супервайзеров и внедрили в их KPI показатели вовлеченности, которые считаются по фактическим активностям операторов на портале. Мы сразу начали получать динамику.

Наш проект достиг успеха благодаря еще одному важному решению. Мы сразу поняли, что у проекта будет как минимум один выделенный сотрудник, который будет сконцентрирован на задачах, связанных с вселенной MyInsoft. Некоторые компании запускают игрофикацию децентрализованно: раздают доступы и кошельки отделам, а те уже сами, как предполагается, должны запускать рейтинги и правила заработка валюты в их отделе. Такая схема работает слабо, поскольку фактически это перекладывание ответственности за внедрение идеи игровых механик на руководителей отделов. Менеджер же решает многие боли руководителей, выступая в роли эксперта.

В заключении для тех, кто планирует запуск игрофикации в своей компании, скажем: противники игрофикации будут всегда. Мы заметили, что вовлеченность от этого только увеличивается; черный PR – это тоже PR.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Ступень
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Аркадий Валерьевич
ДОЛЖНОСТЬ	Директор по развитию