

Материальная мотивация

Максим
Зайцев

Как получить эффективных операторов
вместо ленивых и хитрых

Внимание к материальной мотивации

Последние несколько лет стало очень популярным говорить о нематериальном стимулировании, различного рода геймификациях, тимбилдингах, конкурсах и рейтингах.

Предположим, наш контакт-центр запущен; идут месяцы, сотрудники работают по обозначенным KPI и выполняют требуемые показатели, а основанная на них система материальной мотивации позволяет операторам или специалистам по работе с клиентами получать премии.

В итоге, мы в процессе работы меньше обращаем внимания на материальную мотивацию и переключаемся на нематериальные стимулы. Безусловно, без них, без всех этих интересных бонусов, не обойтись, они реально нужны.

При этом, нельзя надолго оставлять без внимания и существующую систему материальных поощрений.

Постоянное внимание к ММ, потому что:

- меняются реалии работы, модели эффективности, задачи и даже цели контакт-центра;
- смещаются приоритеты с одних показателей на другие, KPI отчасти перестают быть «ключевыми»;
- система мотивации изначально была сделана «временно» либо просто морально устарела;
- **операторы привыкают к определенным требованиям и самым «прибыльным» показателям, лентяят;**
т.е. «прибыльным» для себя, а значит не выполняют некую часть показателей, даже если Вы за них поощряете или наказываете
- **операторы (особенно продавцы) начинают использовать систему под себя и часто во вред бизнесу, хитрят и «воруют»;**
т.е. по сути получают больше Ваших денег, осознанно либо не специально «нагреваются» на вашей же стройной системе

Косвенные признаки того, что что-то не так

операторы не стремятся
выполнять показатели

операторы не знают,
за что получают премии

операторы не соблюдают
стандарты качества

операторы
не продают

ФОТ вырос, а результата
как не было, так и нет

резко улучшилась
дисциплина в ущерб
эффективности

увеличился
расход кофе :)

операторы вроде работают,
но как-то не так

операторы жалуются
на планы, КРП и «жизнь»



О ленивых и хитрых
операторах мы
и поговорим.

А также о системах,
делающих их такими.



Пример материальной мотивации #1



Большой оклад = 600 бел. руб.
Удобный и достаточный для жизни



Премия = 50 бел. руб.
За сложновыполнимое качество

Пример материальной мотивации #1



Большой оклад = 600 бел. руб.
Удобный и достаточный для жизни

Можно не стараться и жить на оклад,
который выше рынка и притязаний.

Зачем стараться повышать
качество обслуживания?
Проще лениться.



Премия = 50 бел. руб.
За сложновыполнимое качество

Пример материальной мотивации #2

Критерий	Сумма	Вес
Дисциплина (приход/уход, перерывы)	100 BYN	46%
Качественный сервис (стандарты)	50 BYN	22%
План продаж (количество лидов)	50 BYN	22%
Отчетность (правильность в CRM)	20 BYN	10%

Пример материальной мотивации #2

Критерий	Сумма	Вес
Дисциплина (приход/уход, перерывы)	100 BYN	46%
Качественный сервис (стандарты)	50 BYN	22%
План продаж (количество лидов)	50 BYN	22%
Отчетность (правильность в CRM)	20 BYN	10%

78%

всего
22%

Вовремя приходить, быть корректным
в общении и документах
и 3/4 премии в кармане

Зачем выполнять план?
Можно получать свою премию,
не зарабатывая для компании. Хитрость.

Пример материальной мотивации #3

$$\text{оклад} \times \frac{\text{отработано часов}}{\text{норма часов}} \times K_{\text{дисц}} + S \times X \times K_{\text{кач}} + S \times Y \times K_{\text{исх}} + S \times Z \times K_{\text{отв}}, \text{ где}$$

оклад = 500 бел. рублей (сумма, получаемая «на руки», по состоянию на 01.07.2016 г.);

S – стоимость одного зафиксированного контакта с Клиентом = 0,75 бел. рублей;

X – количество принятых администратором входящих звонков и запросов;

Y – количество совершенных администратором звонков в исходящей кампании;

Z – количество обработанных администратором электронных запросов (JivoSite, Skype, Viber);

K_{дисц} – коэффициент дисциплины = 100% за вычетом 1% за каждое нарушение (опоздания, статусы);

K_{кач} – коэффициент качества = среднее качество входящих звонков 0...100% (по Карточке оценки);

K_{исх} – коэффициент исходящих = 40% (при любой тематике исходящих кампаний);

K_{отв} – коэффициент ответа = зависит от процента обработанных запросов и модификатора качества:

% <u>обработ.</u>	0-89,99%	90-94,99%	95-100%	<u>качество</u>	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
<u>K_{отв}</u>	80%	100%	120%	±	-10%	-5%	+0%	+5%

Пример материальной мотивации #3

$$\text{оклад} \times \frac{\text{отработано часов}}{\text{норма часов}} \times K_{\text{дисц}} + S \times X \times K_{\text{кач}} + S \times Y \times K_{\text{исх}} + S \times Z \times K_{\text{отв}}, \text{ где}$$

оклад = 500 бел. рублей (сумма, получаемая «на руки», по состоянию на 01.07.2016 г.);

S – стоимость одного зафиксированного контакта с Клиентом = 0,75 бел. рублей;

X – количество принятых администратором входящих звонков и запросов;

Y – количество совершенных администратором звонков в исходящей кампании;

Z – количество обработанных администратором электронных запросов (JivoSite, Skype, Viber);

K_{дисц} – коэффициент дисциплины = 100% за вычетом 1% за каждое нарушение (опоздания, статусы);

K_{кач} – коэффициент качества = среднее качество входящих звонков 0...100% (по Карточке оценки);

K_{исх} – коэффициент исходящих = 40% (при любой тематике исходящих кампаний);

K_{отв} – коэффициент ответа = зависит от процента обработанных запросов и модификатора качества:

% <u>обраб.</u>	0-89,99%	90-94,99%	95-100%	<u>качество</u>	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
<u>K_{отв}</u>	80%	100%	120%	±	-10%	-5%	+0%	+5%

Если система мотивации непонятна Вам после первого прочтения, то операторам и подавно. Будут выполнять на свой вкус. И лениться.

Пример материальной мотивации #4

Показатель	Критерий	Премия
Кол-во принятых звонков (среднее в час)	> 18 зв.	50 BYN
	> 15 зв.	40 BYN
	> 12 зв.	20 BYN
Среднее время разговора (АНТ) <i>продажа занимает от 4 минут</i>	< 4 мин	20 BYN
	4-5 мин	30 BYN
	5-6 мин	10 BYN
Конверсия продаж от числа обращений	> 45%	50 BYN
	> 60%	75 BYN

* интернет-магазин, принимающий заказы через входящие обращения, по телефону 80%, в Skype (7%), в JivoSite (13%) – выделенные операторы

Пример материальной мотивации #4

Показатель	Критерий	Премия
Кол-во принятых звонков (среднее в час)	> 18 зв.	50 BYN
	> 15 зв.	40 BYN
	> 12 зв.	20 BYN
Среднее время разговора (АНТ) <i>продажа занимает от 4 минут</i>	< 4 мин	20 BYN
	4-5 мин	30 BYN
	5-6 мин	10 BYN
Конверсия продаж от числа обращений	> 45%	50 BYN
	> 60%	75 BYN

* интернет-магазин, принимающий заказы через входящие обращения, по телефону 80%, в Skype (7%), в JivoSite (13%) – выделенные операторы

Операторы на неголосовых каналах забыты.

Нет мотивации – нет эффективности. Есть только лень.

Пример материальной мотивации #4

Показатель	Критерий	Премия
Кол-во принятых звонков (среднее в час)	> 18 зв.	50 BYN
	> 15 зв.	40 BYN
	> 12 зв.	20 BYN
Среднее время разговора (АНТ) <i>продажа занимает от 4 минут</i>	< 4 мин	20 BYN
	4-5 мин	30 BYN
	5-6 мин	10 BYN
Конверсия продаж от числа обращений	> 45%	50 BYN
	> 60%	75 BYN

хитрый вариант = 120 BYN

продажи = 105 BYN

18 зв. в час x 4 минуты = 72 минуты из 60 (без учета перерывов)

Чтобы получить максимальную премию, оператору нужно выполнить два **взаимоисключающих** условия. И он выберет самое «прибыльное» – кол-во принятых, а значит качество продаж упадет. Хитрый вариант.

Пример материальной мотивации #5

Показатель с самым большим весом	Критерий	Премия
Уровень обслуживания (SL)	> 90%	75 BYN
	> 85%	50 BYN
	> 80%	25 BYN

От чего зависит *Service Level*?

- объем потока входящих звонков и распределение нагрузки;
- наличие операторов в линии согласно расписания работы;
- уровень толерантности Клиентов и готовность ждать на линии;
- разовые акции по привлечению Клиентов либо аварии;
- коэффициент автоматизации IVR (при его наличии);
- обязательные фразы и сценарии, увеличивающие АНТ;
- наличие регламентов переключений звонков, разные скиллы;
- блокировки, большое количество коротких Abandoned Calls и т.п.

Пример материальной мотивации #5

Показатель с самым большим весом	Критерий	Премия
Уровень обслуживания (SL)	> 90%	75 BYN
	> 85%	50 BYN
	> 80%	25 BYN

От чего зависит *Service Level*?

- от сторонних факторов, не связанных с конкретным оператором;
- от внутренних факторов КЦ, связанных с группой, но не с каждым.

Оператор не может прямо повлиять на показатель.

Чтобы выполнялся показатель, увеличивается количество операторов, и операторы автоматически получают премию, ничего для этого не делая. Растет ФОТ за счет количества персонала и премий. Ненужные затраты.

Пример материальной мотивации #6

Ключевые показатели, влияющие на премию	Критерий
Уровень обслуживания (SL, %)	> 95%
Доля пропущенных (AR, %)	< 1%
Время в разговоре (мин/час)	> 40 мин

Пример материальной мотивации #6

Ключевые показатели, влияющие на премию	Критерий
Уровень обслуживания (SL, %)	> 95%
Доля пропущенных (AR, %)	< 1%
Время в разговоре (мин/час)	> 40 мин

Взаимоисключающие показатели.

Нереально выполнить => можно не делать.

ЗАЧЕМ

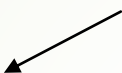
так много?

Показатели выполнимы только при переизбытке операторов.
Операторы в этом случае получают премии, не прикладывая усилий.
ФОТ чрезмерен. Необходима оптимизация затрат и кол-ва персонала.

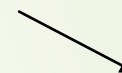
Пример материальной мотивации #7

Поощряем:

рост количества принятых звонков в среднем в час



можем обеспечить
постоянную нагрузку



нет нагрузки,
звонков мало

Пример материальной мотивации #7

Поощряем:

рост количества принятых звонков в среднем в час

можем обеспечить
постоянную нагрузку

нет нагрузки,
звонков мало

Получаем:

уменьшение АНТ
падение качества сервиса
несоблюдение стандартов
снижение конверсии

Получаем:

невозможность выполнения
зависимость от смен

Оператор ленится

Оператор обрабатывает требуемое количество звонков
и получает премию, не принося денег бизнесу

Пример материальной мотивации #8

Оплата ЗА КАЖДУЮ МИНУТУ разговора / обработки контакта
(при договорах подряда или работе с аутсорсером)



1 минута = 0,1 рубль



Время обработки контакта (Handling Time):

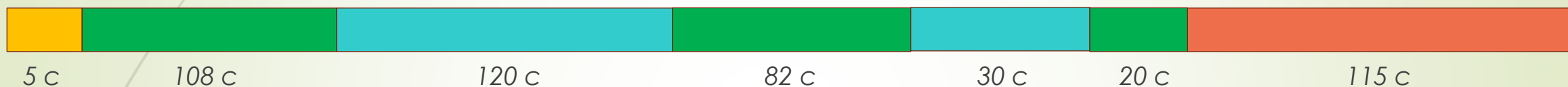
-  - время снятия трубки (Ring Time)
-  - время разговора (Talking Time)
-  - время удержания (Hold Time)
-  - постобработка (Wrap Up Time)

$1 + 78 + 25 + 102 + 35 = \underline{241 \text{ секунда}}$
из которых 180 в чистом разговоре (75%)

Пример материальной мотивации #8

Оплата ЗА КАЖДУЮ МИНУТУ разговора / обработки контакта
(при договорах подряда или работе с аутсорсером)

Хитро «затянутый» звонок



1 минута = 0,1 рубль



Время обработки контакта (Handling Time):

-  - время снятия трубки (Ring Time)
-  - время разговора (Talking Time)
-  - время удержания (Hold Time)
-  - постобработка (Wrap Up Time)

$5 + 108 + 120 + 82 + 30 + 20 + 150 = \underline{480 \text{ секунд}}$
из которых 210 в затянутом разговоре (45%)

Пример материальной мотивации #9

Показатели результативности	Оплата
Объем прозвоненной потенциальной базы (BD)	за каждый звонок
Количество лидов (т.н. «теплых» Клиентов)	за каждый лид, план
Конверсия (% успешных звонков)	премия / коэф. за %

Пример материальной мотивации #9

Показатели результативности	Оплата
Объем прозвоненной потенциальной базы (BD)	за каждый звонок
Количество лидов (т.н. «теплых» Клиентов)	за каждый лид, план
Конверсия (% успешных звонков)	премия / коэф. за %



Лиды и конверсию можно наращивать за счет ухудшения их качества (незаметного в отчете):
«Оставьте контакты, Вас это ни к чему не обязывает»
«Мастер к Вам просто приедет сделать замер и всё»
«Сейчас я Вас запишу, а потом можно отказаться»
Хитрые манипуляции ленивых продавцов.

Равная оплата за каждый набранный номер вне зависимости от результата. Хитрость и лень.

Пример материальной мотивации #10

Продажи: % от суммы проданного (интернет-магазин)

Товар	Цена	Скидка	Маржа	5% в з/п
Телевизор	1200	-	75	60
Кронштейн	150	-	50	7,5
Пульт ДУ	30	-	20	1,5
СВЧ-печь	400	-	100	20
Итого	1780	-	245	89

Оператор теоретически должен предложить и продать все товары по указанной цене, **заработав 89**. Бизнес получит $245 - 89 = 156$ **прибыли**.

Но система комиссионных с общей суммы стимулирует хитрить.

Пример материальной мотивации #10

Продажи: % от суммы проданного (интернет-магазин)

Товар	Цена	Скидка	Маржа	5% в з/п
Телевизор	1200	-	75	60
Кронштейн	150	не предложено	-	-
Пульт ДУ	30	не предложено	-	-
СВЧ-печь	400	25%	$100 - 100 = 0$	20
Итого	1780	-	75	80

Оператор не очень напрягался и не предложил дешевые товары (хотя и высокомаржинальные), также дал скидку, **заработав 80** (на 9 меньше). Бизнес получит $75 - 80 = -5$ **убыток!** (вместо возможных 156 прибыли).

Пример материальной мотивации #11

Показатели дисциплины	Контроль
Своевременный приход / уход	ежедневные отклонения
Соблюдение длительности перерывов	% перерывов от раб. времени



Пример материальной мотивации #11

Показатели дисциплины	Контроль
Своевременный приход / уход	ежедневные отклонения
Соблюдение длительности перерывов	% перерывов от раб. времени

- регистрация в системе без перехода к началу работы (без контроля статусов);
- изменение статусов за несколько минут до ухода (при знании маршрутизации);
- использование нерегламентированных перерывов (статуса типа WC) для других активностей и отдыха;
- расчет % перерывов и уход на перерыв типа WC в конце дня на оставшееся количество минут без необходимости.



Пример материальной мотивации #12

Мотивация за показатели качества обслуживания:

Средняя оценка за чек-листы по «прослушке» записей разговоров:

- .
- .
- .

Средняя оценка Клиентов после завершения разговора (постIVR):

- .
- .
- .

Определенный процент FCR (решение запроса на первом звонке):

- .
- .
- .

Пример материальной мотивации #12

Мотивация за показатели качества обслуживания:

Средняя оценка за чек-листы по «прослушке» записей разговоров:

- при достаточном объеме прослушанных звонков, корректной выборке;
- при грамотном и сбалансированном чек-листе оценки;
- при учете в системе критических ошибок (СЕА).

Средняя оценка Клиентов после завершения разговора (постIVR):

- неинформативна, так как скорее всего нерепрезентативна;
- зависит от субъективного восприятия и настроения Клиента;
- хитрые операторы могут саботировать переключение на IVR.

Определенный процент FCR (решение запроса на первом звонке):

- показатель зависит от действий всего КЦ, регламентов и правил;
- крайне сложный для измерения и классификации показатель;
- оценить вклад оператора затруднительно, не личный показатель.

Пример материальной мотивации #13

Показатели АНТ	Критерий	Вес
время снятия трубки (Ring Time)	< 3 с	0,3
время удержания (Hold Time)	1 раз, < 60 с	0,3
постобработка (Wrap Up Time)	< 10% звонка	0,4



Пример материальной мотивации #13

Показатели АНТ	Критерий	Вес
время снятия трубки (Ring Time)	< 3 с	0,3
время удержания (Hold Time)	1 раз, < 60 с	0,3
постобработка (Wrap Up Time)	< 10% звонка	0,4



-  - слишком много внимания (веса) у показателя с диапазоном 1-5 с
-  - вместо hold действия производятся во время разговора или на mute
-  - действия постобработки производятся во время разговора, паузы
-  - время разговора затянуто, так как включает все активности

Время обработки не изменилось, а оператор получил премию. Хитрец!

Выводы из нашего «беглого» аудита:

- во-первых, ни одна система мотивации не может существовать и быть эффективной всегда и при изменяющихся условиях =>
=> необходимо периодически пересматривать ваши системы материальной мотивации, и желательно глазами оператора
- во-вторых, не думайте, что к вам в контакт-центр приходят изначально ленивые и хитрые (хотя есть небольшой процент и таких), ведь человеку свойственно адаптироваться к условиям, а значит просто следует избегать таких систем и условий
=> создавать системы мотивации, которые будут реально стимулировать операторов быть по-настоящему эффективными!

P.S. Экономия не в том, чтобы мало платить, а том, чтобы платить с умом.

P.P.S. Правильная система мотивации – путь к высокой эффективности.

Спасибо.

Эффективного развития
и успехов в бизнесе

Максим
Зайцев

Максим Зайцев
+375 29 7040816
+375 44 7040816