



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
САМРУК-КАЗЫНА

26—27 апреля
The St. Regis Astana

XIII Международная HR-Конференция 2018

ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО



Секция 5

Управление эффективностью

Совокупное вознаграждение

Сергей Коваленко

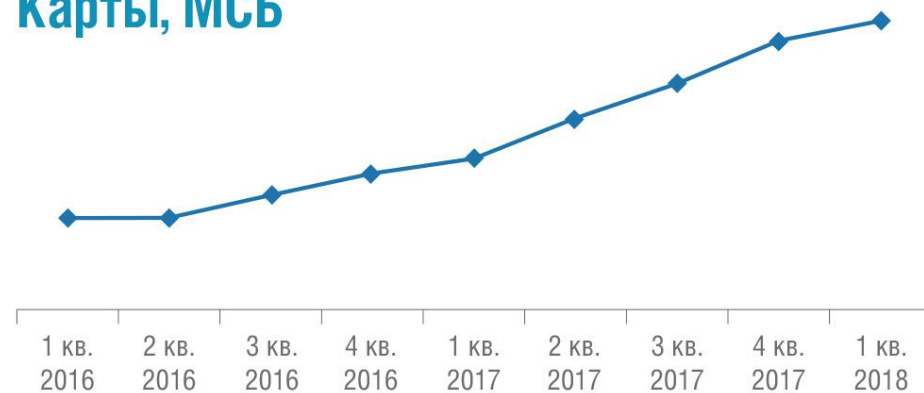
Заместитель Председателя Правления,
Член Правления АО «АТФБанк».



« **Инструменты мотивации персонала фронт-офиса по продажам
и привлечению клиентов для повышения эффективности их деятельности** »

АТФБанк

Процентный доход итогов РБ, Карты, МСБ



Факты



Количество сотрудников
всего **2 609**



Количество филиалов **17**



Количество отделений **73**



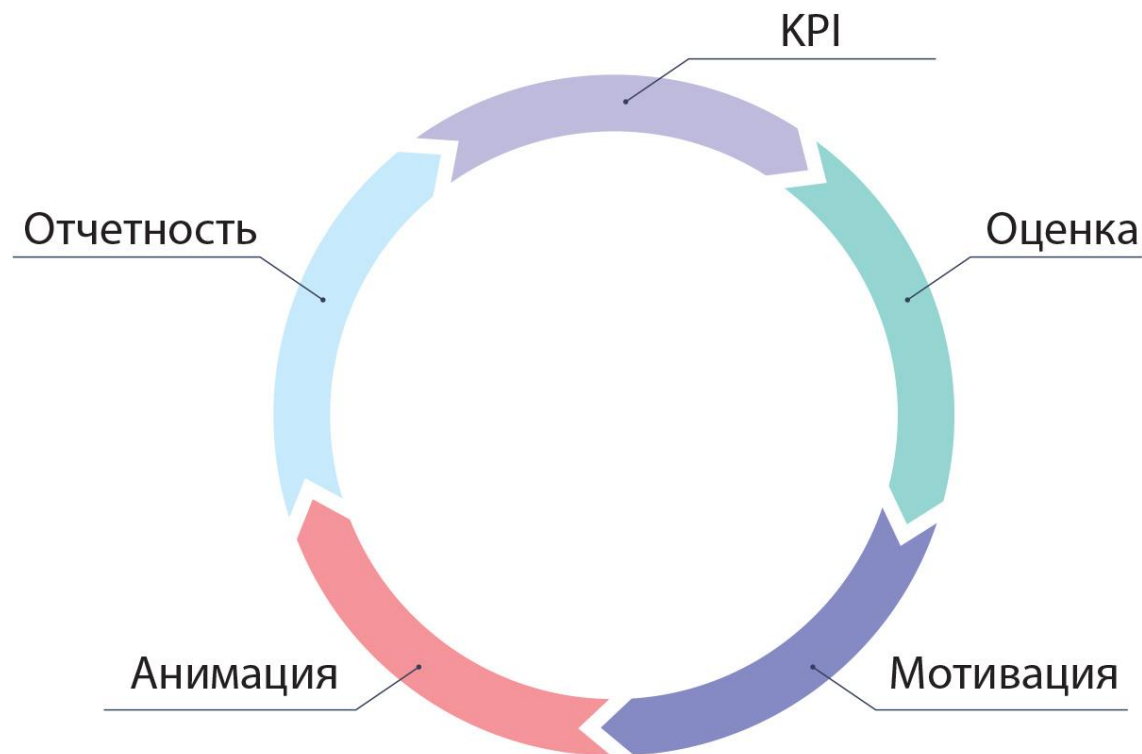
Количество сотрудников
в филиальной сети **1 562**

Проблематика

Как обеспечить системный рост бизнеса в региональной сети банка с большим количеством сотрудников, имеющих различный профессиональный уровень и широкую географическую локацию.

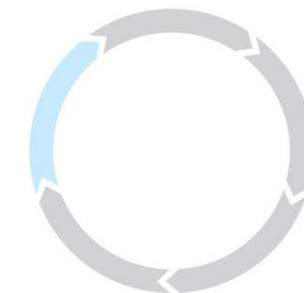
Построение сбалансированной системы управления бизнесом - ключевой элемент обеспечения системного роста

Трансформация основных составляющих системы по принципу вовлеченности, прозрачности и степени личного влияния на результат



Отчетность

Прозрачность результативности каждого сотрудника одна из ключевых задач каскадируемой отчетности. Уровень детализации и периодичность определяет степень управленческой реакции.



Блок ключевых индикаторов (KPI). Стратегические показатели, определяющие доходность бизнеса.

Исполнение KPI	
Объем выданных беззалоговых займов	
Объем выданных залоговых займов	
Депозитный портфель	
в т.ч. в тенге	
в т.ч. в валюте	
ЗП карты, новая эмиссия	
Пакет Travel, новая эмиссия	
Итого премиум пакеты Black Edition + Premium	
Портфель активных клиентов-держателей карт	
Портфель "Накопительный счет"	
Портфель активных POS-терминалов	

Блок вспомогательных показателей. Позволяют увидеть общую динамику бизнеса, оценить состояние воронки продаж.

Информационный блок	
Кредитный портфель (ОД)	
в т.ч. в тенге	
в т.ч. в валюте	
Текущие счета	
в т.ч. в тенге	
в т.ч. в валюте	
Индивидуальные карты, новая эмиссия	
Добрал карта, новая эмиссия	
Банковская карта	
Пакет GOLD, новая эмиссия	
Пакет Platinum, новая эмиссия	
Всего револьверные кредитные карты:	
Револьверная кредитная карта, Classic	

Кредитный портфель по филиалам											
Филиал	Сумма	Средств	2018				2017				Динамика
			1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
Алматы	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Астана	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Павлодар	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Тараз	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Семей	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Актюбе	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Кызылорда	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Усть-Каменогорск	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Шымкент	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Итого	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000	191 000

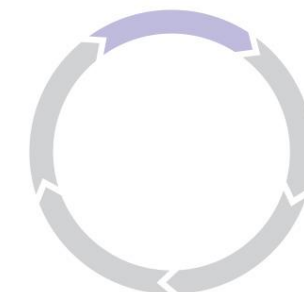
Карточный бизнес	
Портфель ЗП карт, шт.	
Портфель Индивидуальных карт, шт.	
Портфель ЗП контрактов в статусе Account OK, шт.	
Количество завед. ЗП проектов, шт.	
Портфель POS-терминалов, шт.	
Количество новых POS-терминалов, всего	
Количество новых POS-терминалов, шт.	
Количество новых mPOS-терминалов	
Количество транзакций по POS-терминалам, шт. - устройств Банка	
Количество транзакций по POS-терминалам шт. - устройств партнеров	

Филиал	
Шымкент	
Атырау	
Павлодар	
Тараз	
Астана	
Петропавловск	
Усть-Каменогорск	
Семей	
Актюбе	
Кызылорда	

Блок карточного бизнеса. Детальная информация, позволяющая провести более глубокий анализ, чем оценка ключевых индикаторов.

Рейтинг по уровню выполнения ключевых индикаторов (KPI).

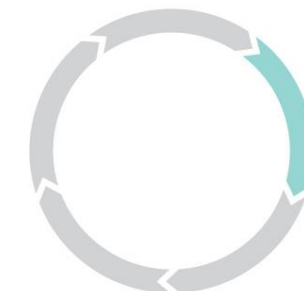
Key Performance Indicator (KPI) – ключевые индикаторы бизнеса



Ед.изм.-млн.тенге	Итого апр.18			
	ФАКТ	БЮД.	Исп.абс.	Исп. (%)
Итого Розничный бизнес				
Исполнение KPI				
Объем выдач Беззалоговых займов				
Объем выдач Залоговых займов				
Депозитный портфель				
<i>в т.ч. в тенге</i>				
<i>в т.ч. в валюте</i>				
ЗП карты, новая эмиссия				
Пакет Travel, новая эмиссия				
Итого премиум пакеты Black Edition + Premium				
Портфель активных клиентов-держателей карт				
Портфель "Накопительный счет"				
Портфель активных POS-терминалов				

Основной принцип при определении KPI для бизнес задачи - это степень влияния на данный показатель со стороны ответственного сотрудника. Только после этого применяем SMART.

Оценка



Рейтинг филиалов по исполнению KPI за 2 неделю Апреля 2018											
Вес KPI		30%	15%	5%	10%	20%	5%	5%	10%	100,0%	
Филиал		Выполнение KPI								Итого исполнение	Рейтинг филиала (место)
		Объем выдач беззалоговых займов	Депозитный портфель	Портфель "Накопительный счет"	Объем выдач залоговых займов	3П карты, новая эмиссия	Пакеты (Travel+BlackEdition+Premium), новая эмиссия	Портфель активных POS-терминалов	Портфель активных клиентов-держателей карт		
1	2	3	4	5	5	6	7	8	10	11	12
Шымкент		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Атырау		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Павлодар		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Тараз		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Астана		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Петропавловск		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Усть-Каменогорск		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Семей		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Актобе		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Кызылорда		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Алматы		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
АОФ		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Уральск		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Кокшетау		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Актау		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Караганда		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Костанай		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

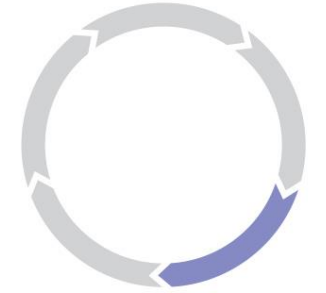
KPI выставлены до уровня исполнителей и измеряются на ежедневной основе.

Глубина и периодичность отслеживания результата позволяет вам принимать более оперативные и взвешенные бизнес решения.
То что вы не контролируете – тем вы не управляете.

Рейтинг позволяет в более удобной и прозрачной форме оценить результат при условии большого количества как показателей, так и сотрудников, ответственных за их реализацию.

Позволяет сформировать атмосферу соперничества на всех уровнях региональной сети.

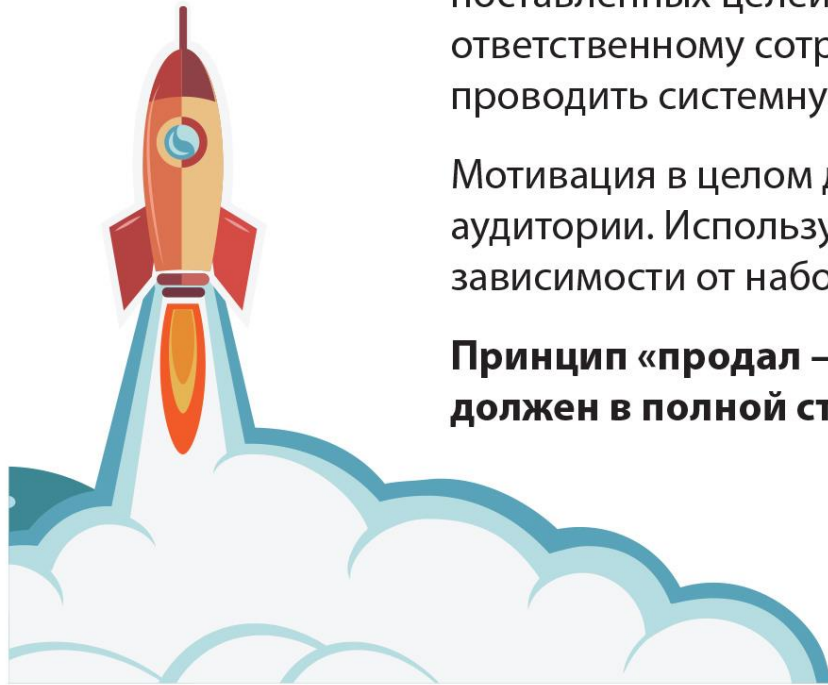
Мотивация



Основная задача мотивационной схемы – стимуляция к достижению поставленных целей, то есть это инструмент, помогающий каждому ответственному сотруднику обращать внимание на отчетность, личный KPI, проводить системную оценку достигнутого результата.

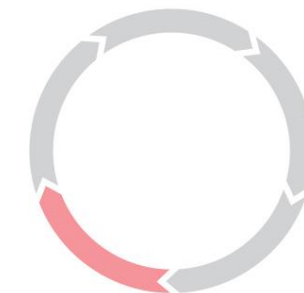
Мотивация в целом должна быть понятна и прозрачна для конечной целевой аудитории. Используемые принципы премирования могут отличаться в зависимости от набора KPI и уровня ответственности.

Принцип «продал – получил» работает для сотрудников фронт офиса и должен в полной степени отражать набор KPI конкретной должности.



Анимация (от фр. Animation – оживление)

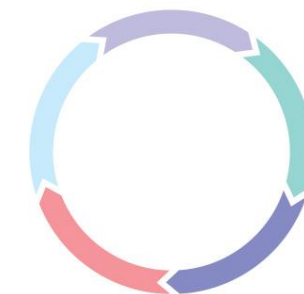
Любая система нуждается в оживлении, тем более система управления бизнесом. Постоянное информирование о результатах, коммуникация о лидерах рейтинга, а также о победителях в различных номинациях повышают заинтересованность и активность сотрудников.



Используемые каналы и инструменты:

- Корпоративный портал
- Информационные рассылки
- Журнал «SQ»
- Переходящий кубок лидера
- «Черепашка» за низкие показатели
- Конкурсы «Лидер продаж» и «Лучшая команда»

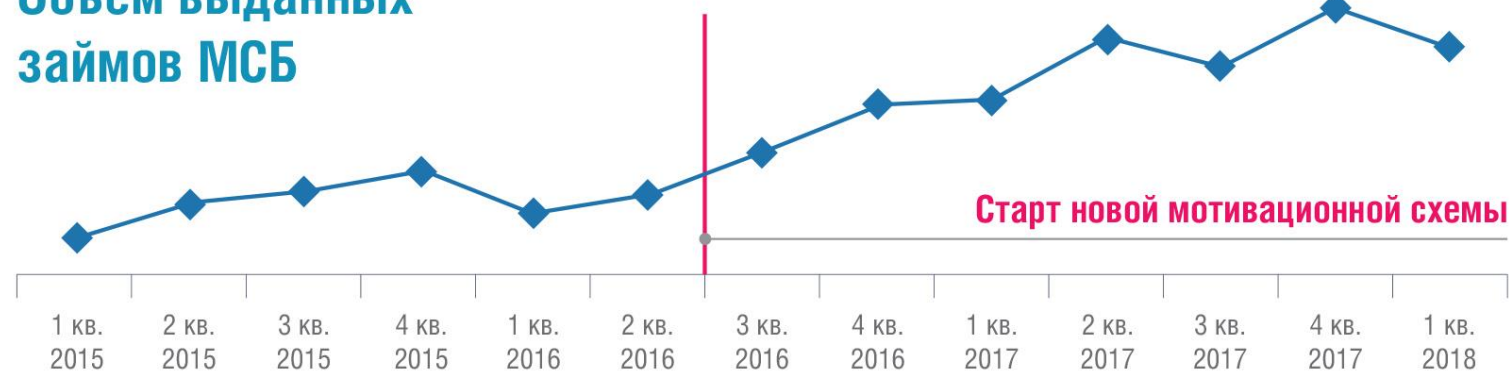
Результат проведенной трансформации



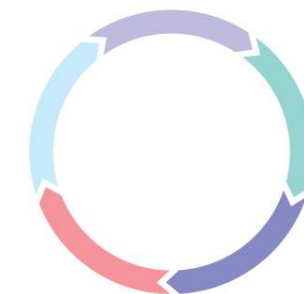
Объем выданных займов РБ



Объем выданных займов МСБ



Результат проведенной трансформации



«Before cars, make people» Eiji Toyoda, CEO Toyota Motor Corporation

