

A1

Растим King of Sales!

Программа грейдирования
и карьерного развития в А1.

Конкурс «HR-премия».
Номинация «Новый подход».



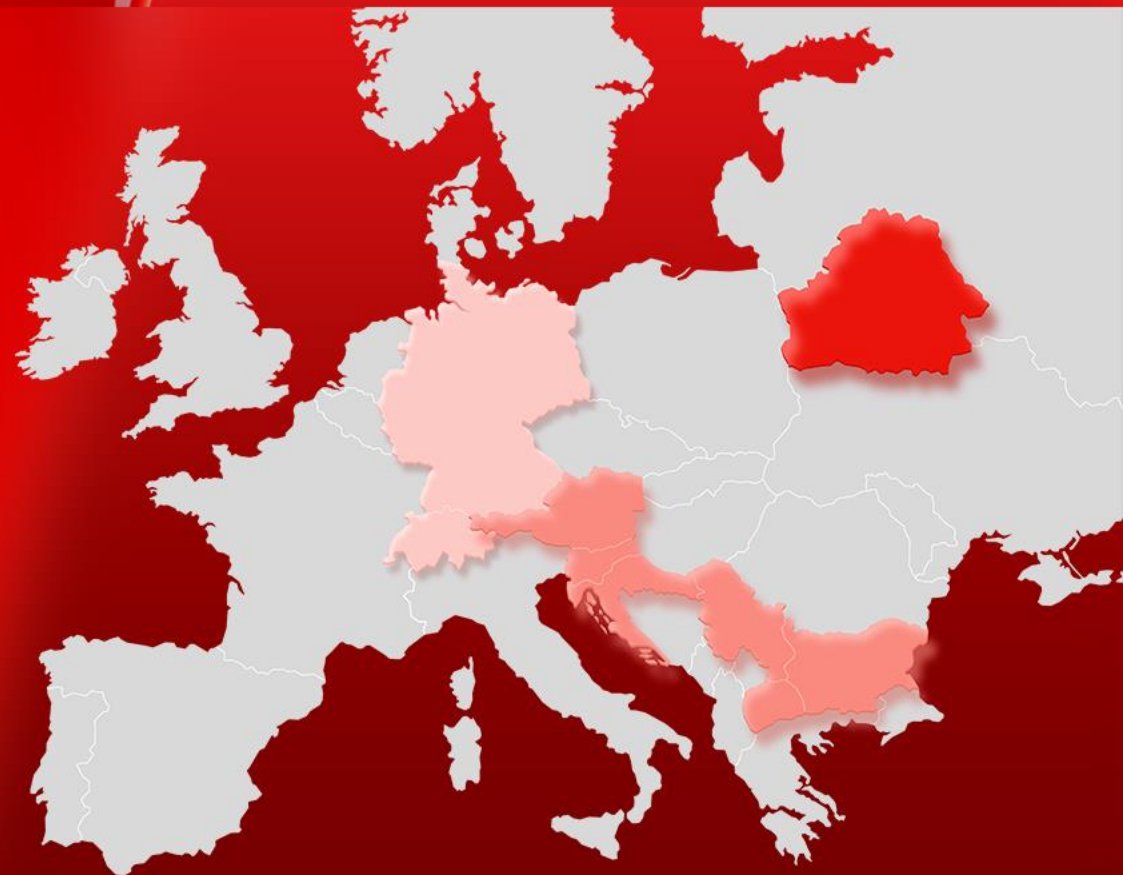
A1 Беларусь

Унитарное предприятие по оказанию услуг «А1» – провайдер телекоммуникационных, ИКТ- и контент-услуг в Беларуси.

Компания работает с **16 апреля 1999 г.**

С 2007 г. компания входит в состав международной группы A1 Telekom Austria Group, являющейся европейским подразделением транснационального холдинга América Móvil, одного из крупнейших мировых провайдеров беспроводных услуг.

В компании работают более 2300 сотрудников, а 75 магазинов A1 расположены во всех крупных населенных пунктах страны.



Самая непривлекательная вакансия А1... - ?

Активный продавец (D2D, telesales) – сотрудник, который ходит по квартирам или звонит по телефону и продает услуги фиксированной связи А1.

Профиль кандидата:

- без опыта работы
- любит общаться
- готовый не сидеть на одном месте
- стрессоустойчивый



Что не так с этой вакансией?

Глазами кандидата:

- Функционал пугает кандидатов. Никто не хочет ходить по квартирам, а продавать по телефону сразу тоже тяжело
- Нет гарантий, что кандидат сможет что-то заработать
- Много предложений с более легким функционалом и гарантированной оплатой, «пускай и за меньшие деньги»

Глазами А1:

- 80% отток кандидатов «на входе»
- Средний срок работы 3-4 месяца (на декабрь 2023)
- Рекрутинговые агентства «разводят руками» и отказываются с нами работать
- Рекрутинг и обучение А1 работают «впустую», ежемесячно подбирая и обучая ~40-50 человек, которые быстро уходят



Оценка проблем

- Постоянный отток активных продавцов влияет на эффективность продаж канала в целом
- Новый продавец «набирает обороты» минимум через 6 месяцев
- Новым сотрудникам трудно сразу начать продавать и выйти на заработок, сопоставимый с курьером или таксистом в первые 1-3 месяца
- «Ожидание vs Реальность». Хочу быстро и много, даем много, но не быстро
- Объемом рекрутинга эту задачу не решить
- Мнение кандидатов: это только работа на время. Не видели в А1 реального и долгосрочного работодателя

Цель и задачи проекта грейдингования активных продавцов

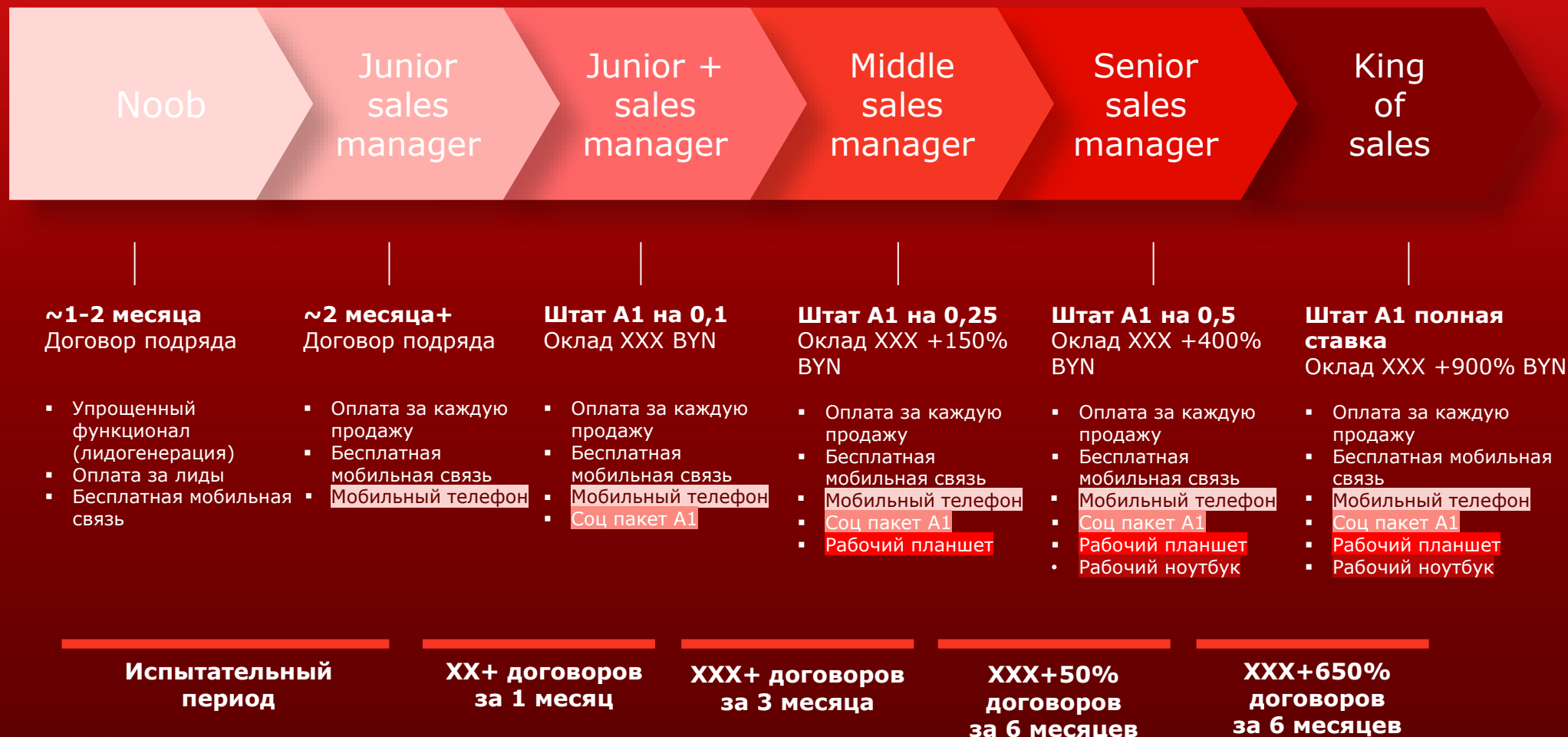
Цель:

повысить эффективность продаж активного продавца

Задачи:

- Изменить парадигму, что это «только подработка»
- Дать почувствовать «вкус хорошего заработка и карьеры в А1 с юных лет»
- Создать систему «как заземлять в А1» сотрудников надолго
- Дать возможность зарабатывать сразу (в первые 1-3 месяца)

Цель и задачи проекта грейдингования активных продавцов



Система грейдирования

- «Упрощенный» функционал на грейде Noob помог «заземлять в А1» кандидатов «на входе»
- Постепенное привыкание к продажам и ступенчатое усложнение задач от уровня к уровню
- Система грейдирования сразу дает возможность хорошо зарабатывать и стимулирует продолжать, наращивая навыки, переходя с грейда на грейд
- Система управляемая и «держит в тонусе». По результатам возможно как повышение, так и понижение грейда. Срабатывает то, что достигнув более высокого грейда, никто не хочет его понижения
- Система прозрачна, известна и понятна всем активным продавцам
- Студенты начинают строить реальную карьеру в А1



Результаты внедрения системы грейдирования



	Декабрь 2023	Май 2024	Декабрь 2024	% увеличения/ снижения	грейд	Конверсия на 1 сотрудника Май 2024	Конверсия на 1 сотрудника Декабрь 2024
	TOP Sales Team						
Noob	37	19	9	-76%	Noob	3,5%	2,9%
Junior/ Junior+	78	61	41	-47%	Junior/ Junior+	5,4%	5,8%
Middle	19	22	23	21%	Middle	7,5%	12,8%
Senior	5	8	14	180%	Senior	15,5%	17,2%
King	2	5	7	250%	King of sales	17,2%	23,90%
Total	141	115	94	-33%			

За 1 год команда TOP Sales Team (самых результативных продавцов) выросла на **69% (44 vs 26)**

Выросла эффективность 1 сотрудника на уровнях Junior/Junior+, Middle, Senior, King of Sales

Выводы

- Результат в рекрутинге активных продавцов появился с первого месяца внедрения системы грейдирования
- 80-90% кандидатов, пришедших на собеседование, «заземлялись» в А1 на уровне Noob
- План рекрутинга в 2024 году выполнен на 110% (взяли с запасом 😊)
- У нас появилась возможность **выбирать** сотрудников
- Средний срок работы активных продавцов увеличился и на текущий момент уже составляет ~10 месяцев (vs 3-4 мес декабрь 2023)
- Проект не потребовал отдельного бюджета – мы остались в рамках бюджета на персонал на 2024 год

Трансформация команды

- 1** Было непонимание со стороны команды руководителей:
 - «мы всё уже пробовали»*
 - «никто не хочет ходить по квартирам»*
 - «надо больше набирать сотрудников»*
 - «никто у нас долго не задерживается»*
- 2** Провели фасилитационную сессию для руководителей: открыто обсудили все сомнения, взгляд на изменения, составили общий план и конкретный таймлайн по каждому этапу
- 3** Установили принцип: все решения принимаются совместно командой руководителей
- 4** Все руководители «коммитятся» под принятыми решениями

Наши осознания

Все руководители команды активных продавцов выросли из таких же активных продавцов.

Они ключевой элемент внедрения системы грейдирования. Было важно донести до каждого, что секрет их успеха не в наращивании команды,
а в построении профессиональной команды

Чтобы вырастить профессиональную команду, нужно **работать долго и с конкретными сотрудниками,** а не по чуть-чуть и с толпой

- Все руководители подразделения прошли «Тренинг ясности», направленный на осознание роли руководителя в команде и его влияния
- Прошли курс Эффективный руководитель
- Вдохновились☺ и составили кейс-book сценариев менеджерских бесед с сотрудниками по наиболее популярным ситуациям

A1

Спасибо

Растим

King of Sales!

Александр Кошелев
Вероника Маркова