



**Системный подход к управлению
качеством сервиса без финансовой
мотивации сотрудников**



Dostaevskiy —

фудтех бренд
родом из Санкт-Петербурга.

Работаем в формате dark kitchen.



900 000

лояльных клиентов

2500+

сотрудников

60

производств

7

городов

24/7

режим работы производств



Татьяна Лобода

**18+ лет в клиентском
сервисе.**

**10+ лет строю сервис в
Dostaевском**





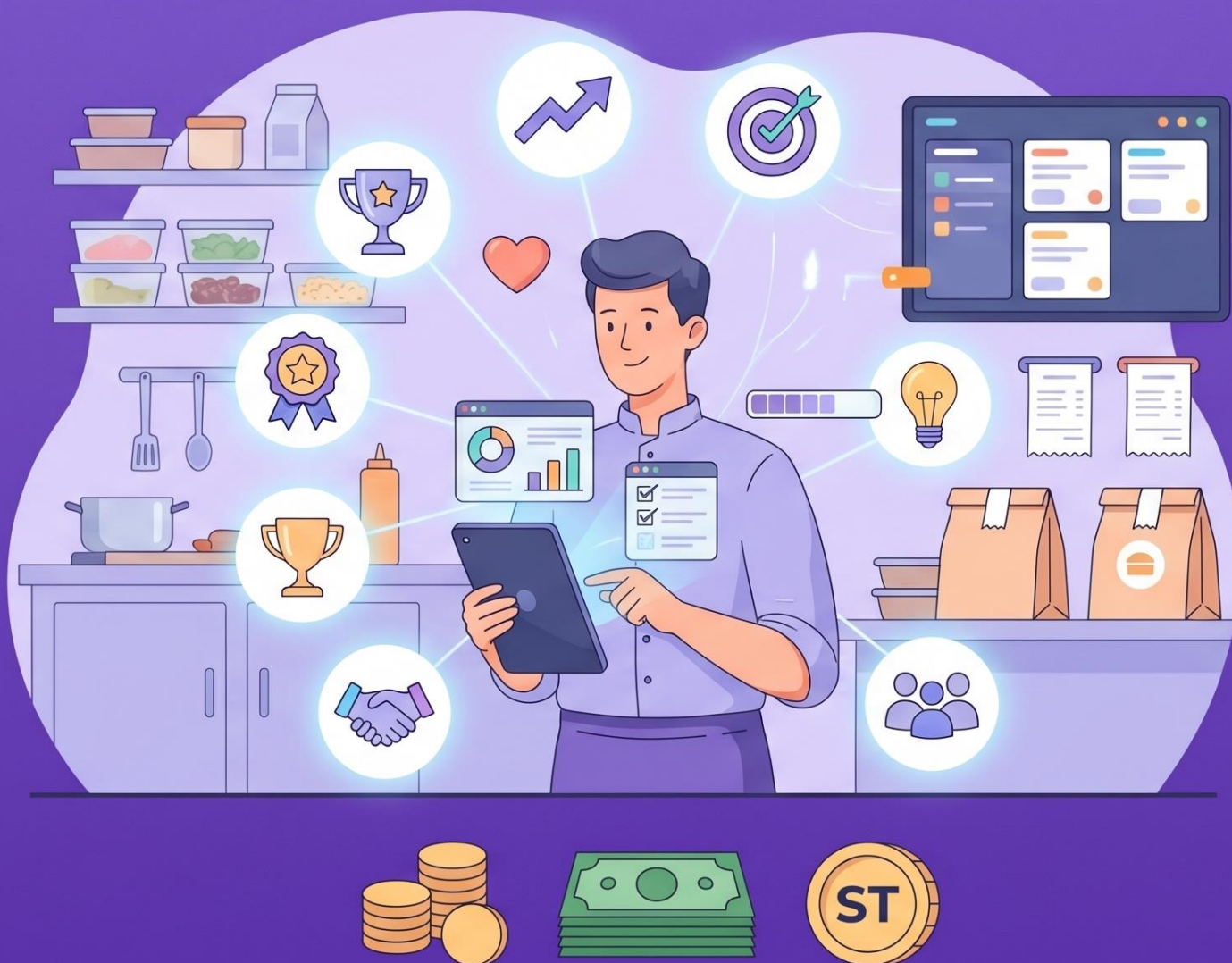
Сервис-
Это
ЛЮДИ

Мотивация

Внутренний или внешний стимул, побуждающий к действиям для достижения целей.

≠

Деньги



Двухфакторная теория Герцберга

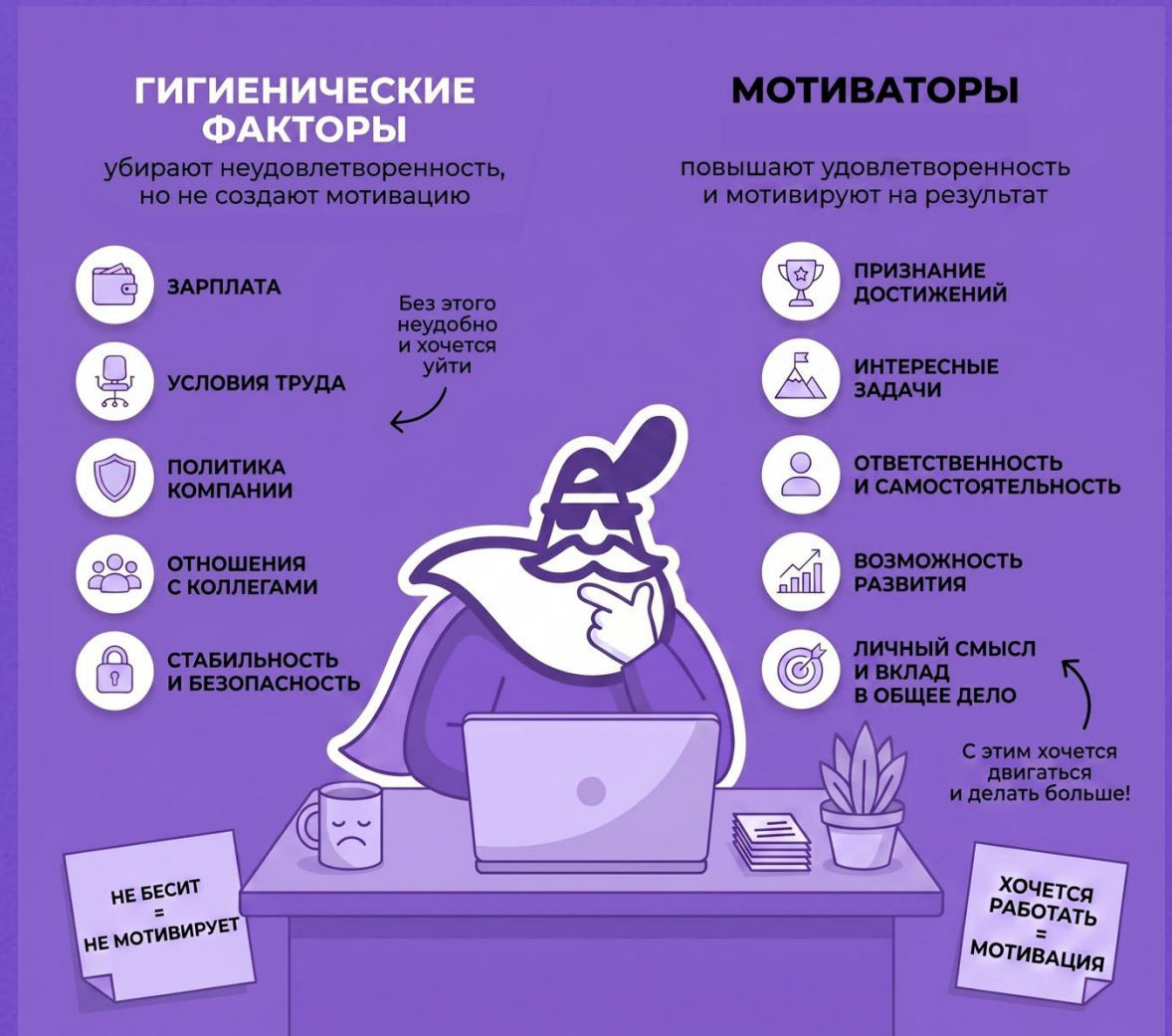
1. Просто улучшить гигиенические факторы недостаточно.

2. Для настоящей мотивации нужны мотиваторы.

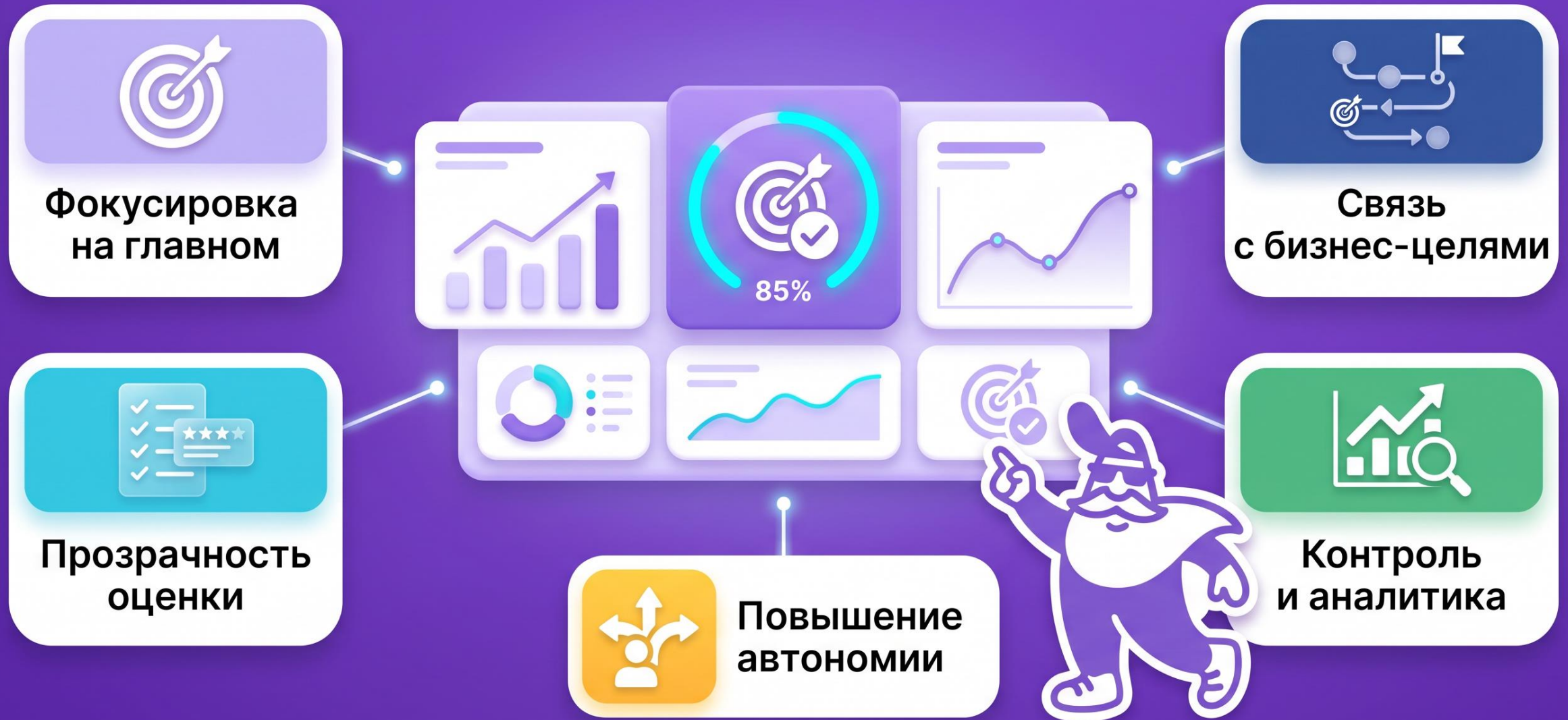
3. Зарплата - гигиенический фактор. Деньги мотивируют до определённого предела.

4. Неудовлетворённость ≠ отсутствие удовлетворённости.

Это два разных измерения: можно не испытывать недовольства (благодаря хорошим гигиеническим условиям), но и не быть мотивированным (из-за отсутствия мотиваторов).



Причины внедрения КРІ



Эффект привыкания — Гедонистическая адаптация





Изменения внутренние и внешние

Регулярное обновление KPI- адаптируется к
изменениям, но не обеспечивает
стабильность и прозрачность для
сотрудников.
Приводит к саботажу изменений или оттоку.

Почему KPI+бонус не работает



Почему KPI+бонус не работает

Изменения внутренние и внешние

Регулярное обновление KPI- адаптируется к изменениям, но не обеспечивает стабильность и прозрачность для сотрудников.
Приводит к саботажу изменений или оттоку.

Отсутствие внутренней вовлеченности

Деньги не создают подлинной увлечённости работой. Сотрудник выполняет задачи ради вознаграждения, а не из интереса или осознания ценности своего труда



Почему KPI+бонус не работает

Изменения внутренние и внешние

Регулярное обновление KPI- адаптируется к изменениям, но не обеспечивает стабильность и прозрачность для сотрудников.
Приводит к саботажу изменений или оттоку.

Бесплатная работа

Сотрудник начинает ожидать оплату за любое действие вне KPI, не получая этого- демотивируется.
Если есть премия за выполнение kpi, появляются расценки на любые действия

Отсутствие внутренней вовлеченности

Деньги не создают подлинной увлечённости работой. Сотрудник выполняет задачи ради вознаграждения, а не из интереса или осознания ценности своего труда



Почему KPI+бонус не работает

Изменения внутренние и внешние

Регулярное обновление KPI- адаптируется к изменениям, но не обеспечивает стабильность и прозрачность для сотрудников.
Приводит к саботажу изменений или оттоку.

Бесплатная работа

Сотрудник начинает ожидать оплату за любое действие вне KPI, не получая этого- демотивируется.
Если есть премия за выполнение kpi, появляются расценки на любые действия

Отсутствие внутренней вовлеченности

Деньги не создают подлинной увлечённости работой. Сотрудник выполняет задачи ради вознаграждения, а не из интереса или осознания ценности своего труда

Манипуляция деньгами

Сколько нужно заплатить, чтобы работал лучше?
Чтобы не увольнялся?



Почему KPI+бонус не работает

Изменения внутренние и внешние

Регулярное обновление KPI- адаптируется к изменениям, но не обеспечивает стабильность и прозрачность для сотрудников.
Приводит к саботажу изменений или оттоку.

Бесплатная работа

Сотрудник начинает ожидать оплату за любое действие вне KPI, не получая этого- демотивируется.
Если есть премия за выполнение kpi, появляются расценки на любые действия

Отсутствие внутренней вовлеченности

Деньги не создают подлинной увлечённости работой. Сотрудник выполняет задачи ради вознаграждения, а не из интереса или осознания ценности своего труда

А как же ОКЛАД?

Манипуляция деньгами

Сколько нужно заплатить, чтобы работал лучше?
Чтобы не увольнялся?

Почему KPI+бонус не работает

Изменения внутренние и внешние

Регулярное обновление KPI- адаптируется к изменениям, но не обеспечивает стабильность и прозрачность для сотрудников.
Приводит к саботажу изменений или оттоку.

Подмена целей

Если KPI- цель, но теряется смысл процесса.
Сотрудники начинают обсуживать цифры, а не клиентов

Бесплатная работа

Сотрудник начинает ожидать оплату за любое действие вне KPI, не получая этого- демотивируется.
Если есть премия за выполнение кpi, появляются расценки на любые действия

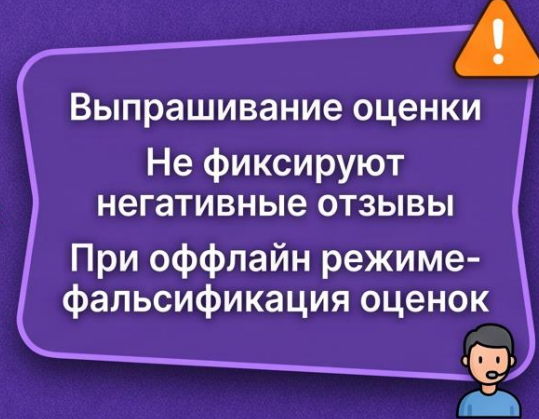
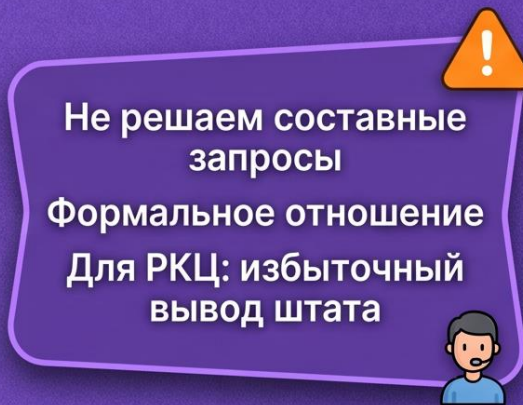
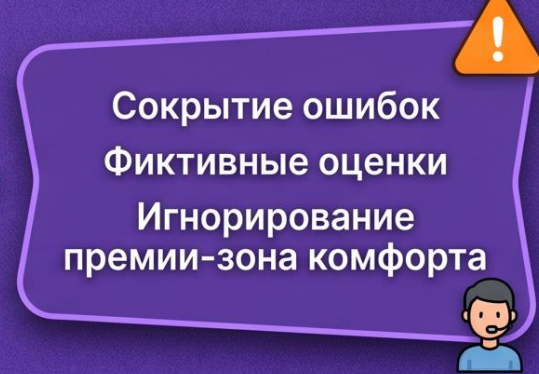
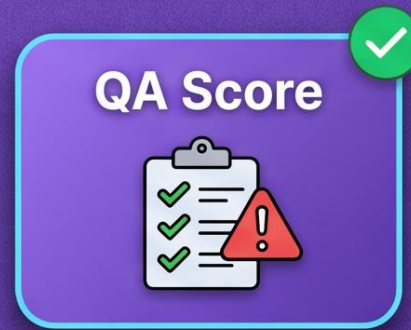
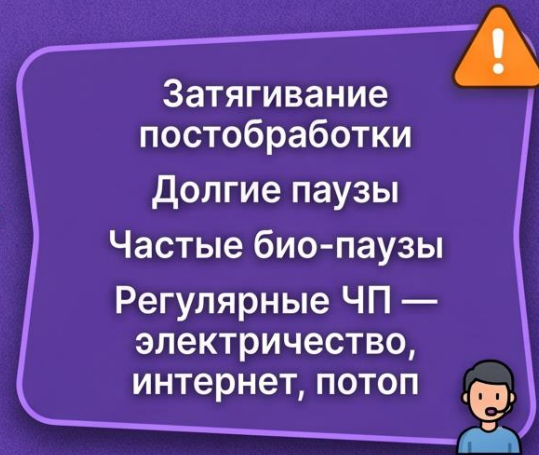
Отсутствие внутренней вовлеченности

Деньги не создают подлинной увлечённости работой. Сотрудник выполняет задачи ради вознаграждения, а не из интереса или осознания ценности своего труда

А как же ОКЛАД?

Манипуляция деньгами

Сколько нужно заплатить, чтобы работал лучше?
Чтобы не увольнялся?



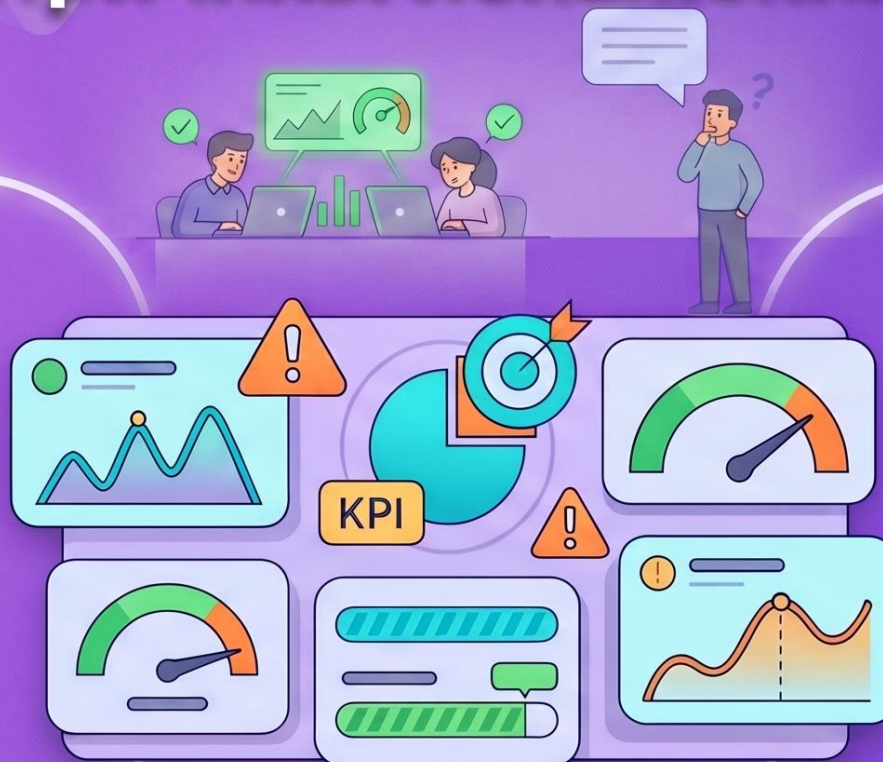
Причины искажений



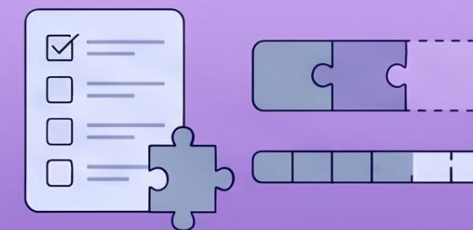
**Избыточная
фокусировка на
количественных
показателях**



**Отсутствие связи КРІ
с реальным качеством
сервиса**



**Жёсткие и
нереалистичные
цели**



**Недостаток
качественных
показателей**



**Система мотивации,
привязанная
исключительно к КРІ.**



Страхи отказа от премий KPI



1. Страх потери контроля и хаоса

Иллюзия управляемости
Управленческое бессилие



2. Психология сотрудников (Страх бунта и увольнений)

«Отрезали часть дохода»
Уход «лучших» кадров



3. Неумение управлять через «мягкие» навыки (Soft Skills)

Цифра вместо диалога
Страх субъективизма



4. Финансовые риски для бизнеса

Раздувание фонда оплаты труда
Падение базовой результативности





НЕ
РАБОТАТЬ
С КРІ
???

Работа над KPI- это СИСТЕМА, а не тушение пожаров



Почему сотрудники допускают ошибки?

1. Не смогли
научить



2. Специально,
осознанно



3. Не может
не делать-
научился
делать только
неправильно

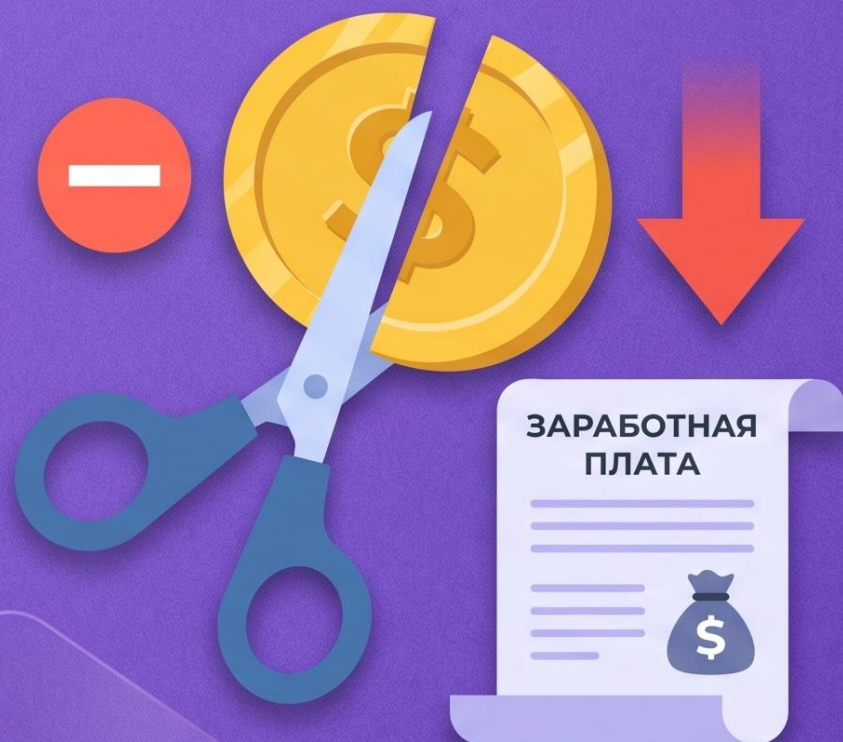


4. Проблема
в системе/
процессе

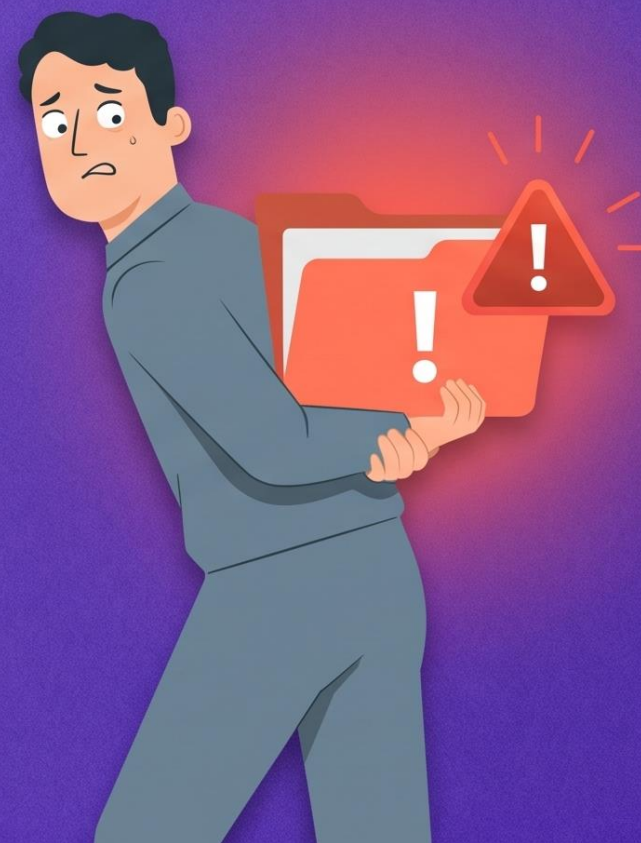


**Если за ошибки штрафовать (лишать премии)-
сотрудники будут прятать, скрывать ошибки**

Cause



Effect



Сотрудники не боятся сами себе выставлять ошибки потому что знают, что их за это не уволят, не оштрафуют.



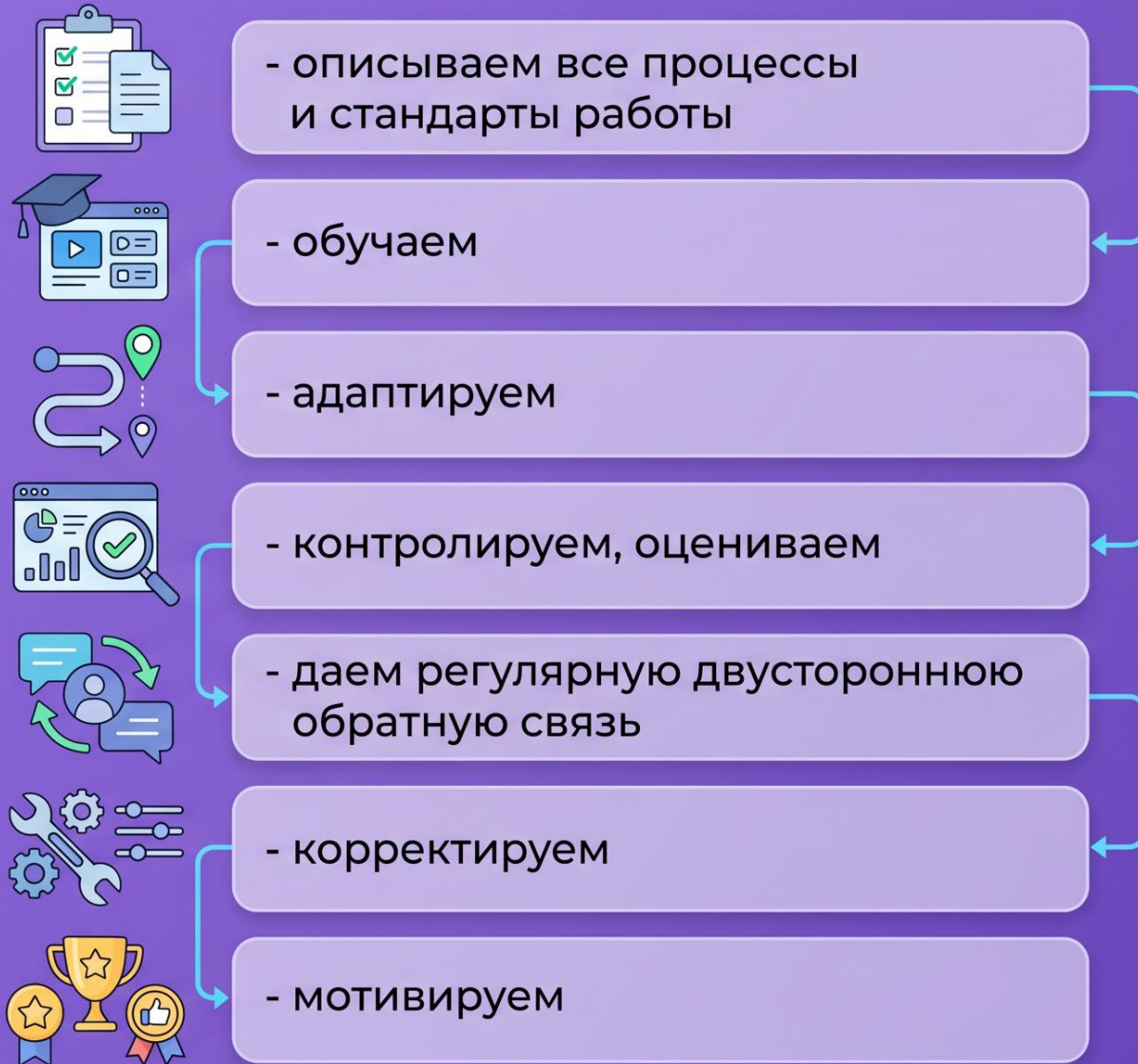
Алина Горбунова 🌸
Горбунова Алина - нет контроля за офисом более 10 мин. (26) от 15.05.2026
👤 🗨️
16:49

Пенков Димитрий 🦆
Пенков Димитрий - нет контроля за распределением, привело к потерям (передаче отмененного заказа ЯЕ) 5б от 13.05
13:06

Наталья Александровна Белова 🤖
Белова Наталья- 5 786 765 не запросила номер заказа, не проинформировала стажера, что соус на пицце неверный. 5б от 23.01.2026
изменено 15:21

Никита Казаков 🏠
Казаков Никита - Дезинформация сотрудника в чате "Вопросы ККС"
3б от 07.05
19:21

Процесс работы над качеством



Инструменты качества

Лист Адаптации

- на каком этапе какое обучение сотрудник проходит
- какой срок выделен на каждый этап
- какие KPI соответствуют успешному прохождению этапа
- контрольные точки каждого этапа
- даты встреч с руководителем
- даты и правила прохождения допуска/аттестации
- критерии успешности

Цели:

1. Стажер с первого дня понимает как будет проходить процесс обучения, адаптации
2. Снижается стресс и тревожность на период адаптации
3. Стажер, наставник и руководитель одинаково понимают критерии оценки
4. Стандартизирован процесс адаптации
5. Стажер сразу понимает на какие показатели качества и эффективности он должен выйти на каждом этапе адаптации



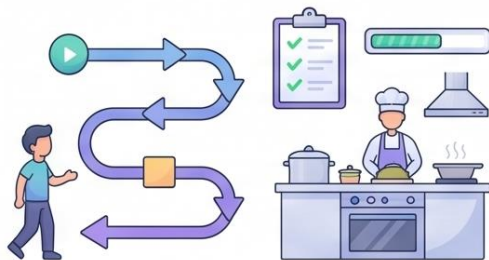
Система наставничества.



Наставник- отдельная должность.

Задачи:

адаптация стажеров,



**точечное обучение по
определённым
процессам,**



**регулярная обратная
связь,**



**встречи 1:1 с
сотрудниками**



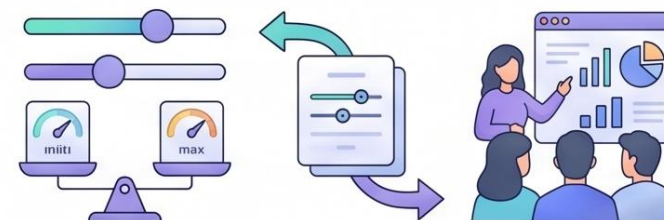
контроль качества работы



**постоянная поддержка
сотрудников**



Участие в калибровочных сессиях



Инструменты качества

Организованный процесс работы над ошибками.

- Каждая ошибка отрабатывается с сотрудником
- В случае системных ошибок после трех однотипных отработок сотрудник передается наставнику на переобучение
- Система контроля знаний: опросы, зачеты, аттестации, допуски.
- Контроль эффективности обучений
- Сотрудники всегда знают свои ошибки и количество баллов



Инструменты качества

Балльная система вместо штрафов.

Повторная ошибка в одном периоде *1,5

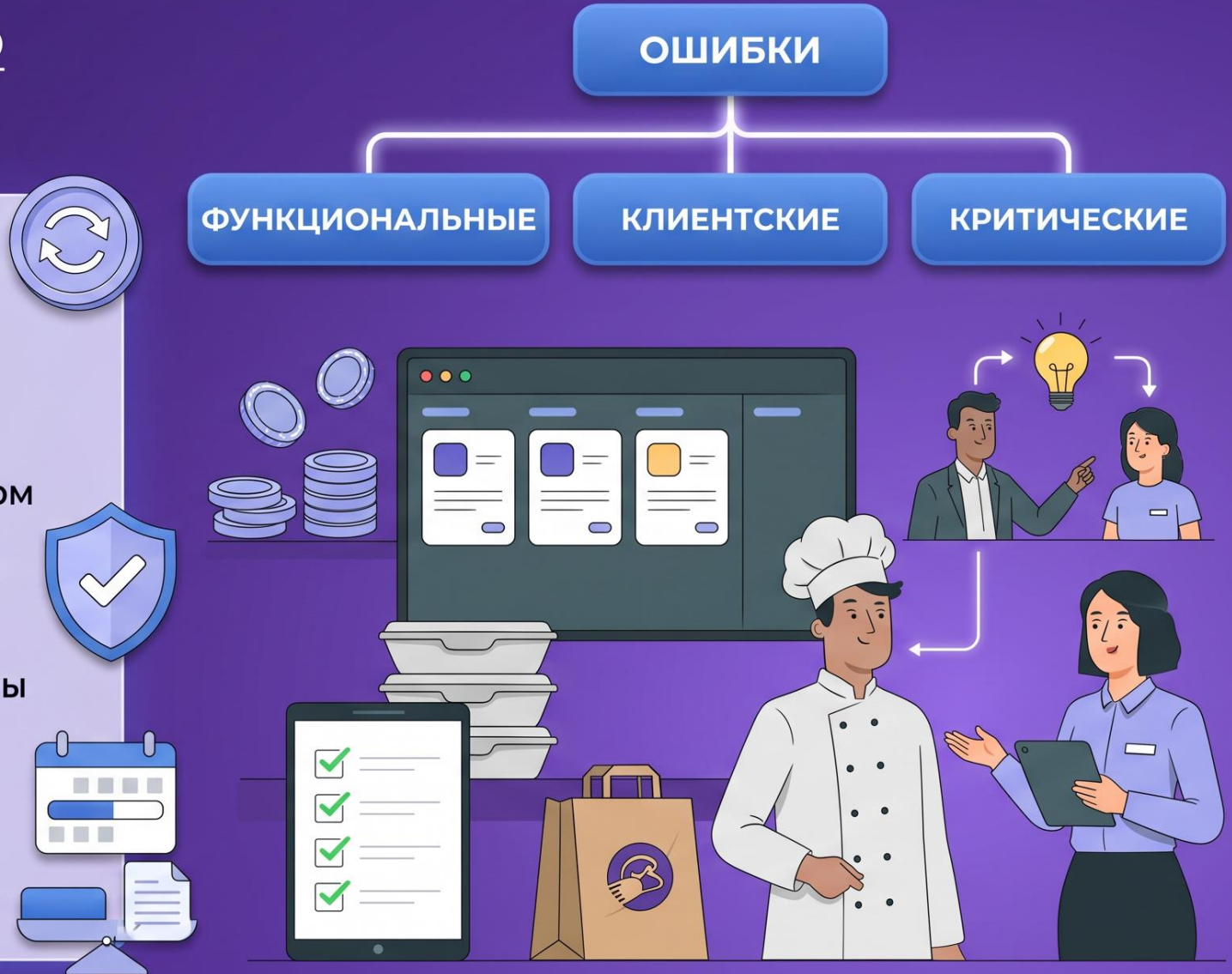
Прописаны правила действий при достижении определенной суммы баллов:

- снятие сотрудника для переобучения на западающей теме с последующим опросом
- снятие для полного переобучения на должность с последующей переаттестацией
- допускается до 3х снятий.

На период обучения (первые 2 недели) баллы не считаются

На период адаптации (3,4 неделя) баллы делятся пополам.

У сотрудника есть право апелляции ошибки



Отдел контроля качества

ОКК- это не карательный орган, но и не «подружки»

Задачи:



1. Мониторинг и оценка по чек-листу качества звонков/чатов



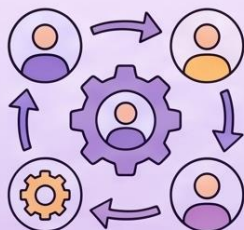
2. Отработка всех ошибок с сотрудниками



3. Обратная связь сотрудникам



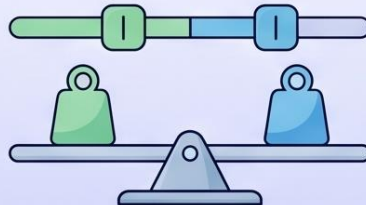
4. Анализ данных



5. Взаимодействие с другими подразделениями



6. Участие в калибровочных сессиях



7. Проведение встреч по качеству с сотрудниками



Мониторинг качества



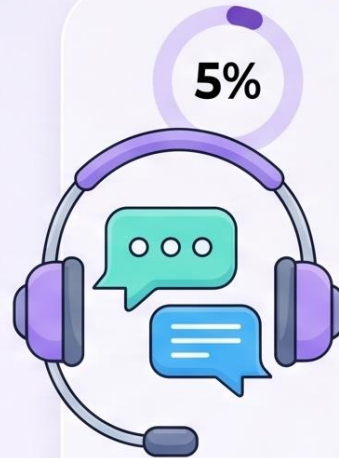
Описанный просес проведения мониторинга на каждую должность.



Чек-лист оценки качества актуализируется по мере изменения процессов



Результаты мониторинга всегда у сотрудника в доступе



Выбор звонков соответствует регламенту:

- не менее 5% от звонков сотрудника в течение смены,
- у сотрудников с большим количеством ошибок проверяется больше звонков/чатов 
- могут проверяться звонки/чатов по проблемной тематике 
- мониторинг стажеров проводит только наставник 



Регулярный ремониторинг-выборочная перепроверка оцененных звонков/чатов тимлидами



У сотрудника есть право апелляции оценки

Встречи по качеству.



С сотрудником:



- ОКК готовится к встрече согласно чек-листу- проверяет основные процессы работы



- Встреча 1:1 ОКК и сотрудник



- Полноценная индивидуальная обратная связь по всем процессам и метрикам



- Постановка целей на развитие



- Обсуждение потребностей, сложностей сотрудника



Внутри команды управления:



- Итоги проведенной работы, намеченных целей за неделю



- Планирование целей и задач на следующую неделю



- Определение необходимости актуализации, изменения, оптимизации процессов



- Планирование улучшений



- Разбор системных проблем



- Подведение итогов недели по качественным и количественным метрикам по подразделению, командам вплоть до сотрудника.



Доска Качества.

У сотрудника есть личная доска качества, где в режиме онлайн обновляются его показатели-качественные и количественные.

Позволяет сотруднику видеть свои результаты, зоны роста и достижения, а наставнику — давать более точную обратную связь



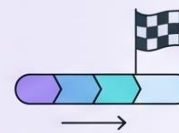
Задачи:



1. Визуализация метрик качества в реальном времени



2. Повышение вовлеченности и осознанности сотрудников в процесс качества



3. Визуализация прогресса по ключевым метрикам



4. Визуализация зон роста



5. Мотивация через признание достижений



6. Помощь в ИПР



7. Создание культуры самоконтроля и саморазвития

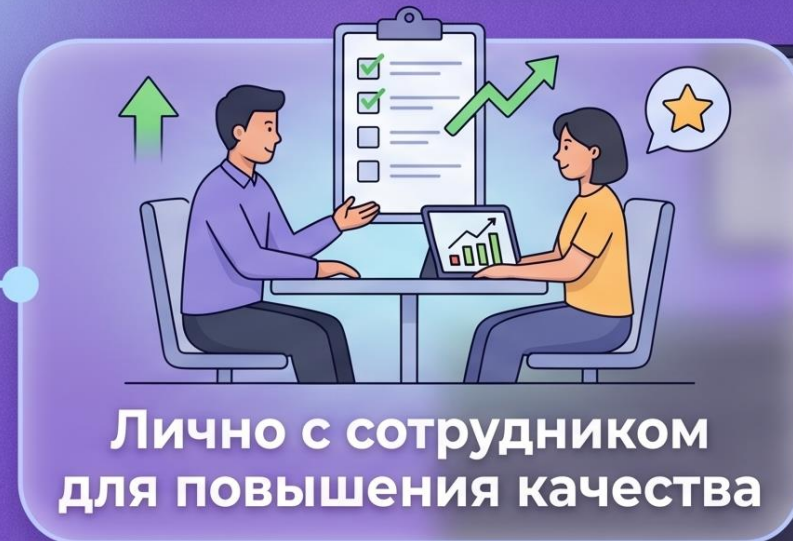
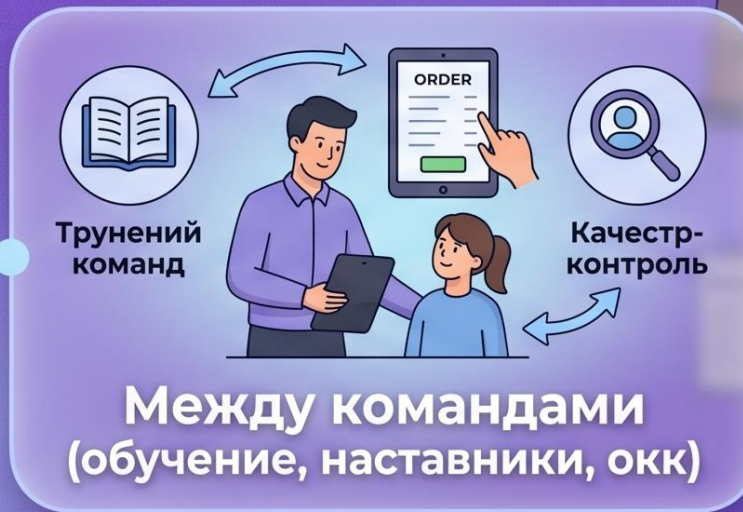
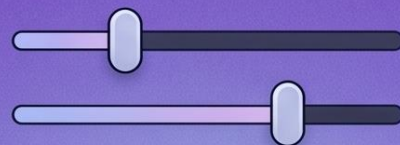
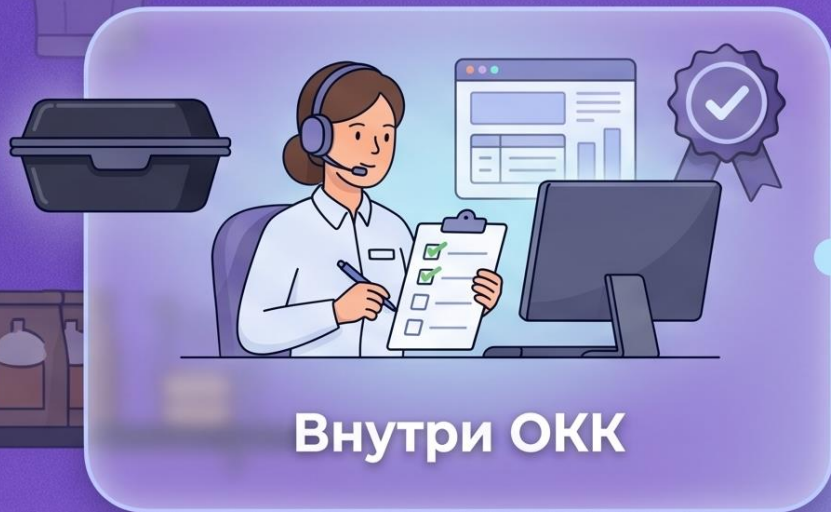


8. Снятие тревожности за счет прозрачности процессов, метрик и критериев



9. Возможность для сотрудника инициировать собственное развитие в интересующих процессах

Калибровочные сессии



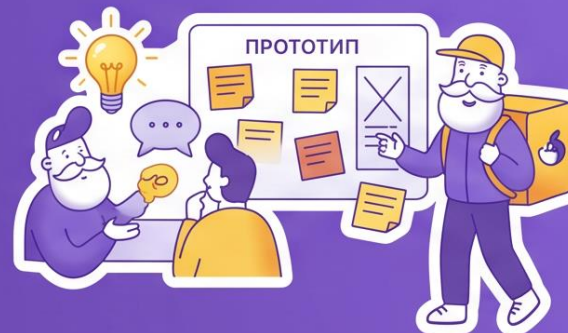
Контроль KPI

- Контроль всех качественных и количественных метрик производится регулярно (не реже 1 раза в неделю) на всех уровнях:
 - подразделение
 - команда
 - сотрудник
- Каждый тимлид знает метрики своей команды, понимает зоны роста
- Все участники знают целевые KPI и как на них влиять
- Анализ отклонений с выявлением корневых причин
- Разработка мер по устранению
- Обратная связь и мотивация



Мотиваторы

1. Конкурс Лучший сотрудник
2. Банк подарков
3. Приоритетный выбор смен
4. Онлайн и офлайн мероприятия
5. ИПР
6. Кадровый резерв
7. Фокус-группы новых проектов
8. Банк идей - влияние на процессы

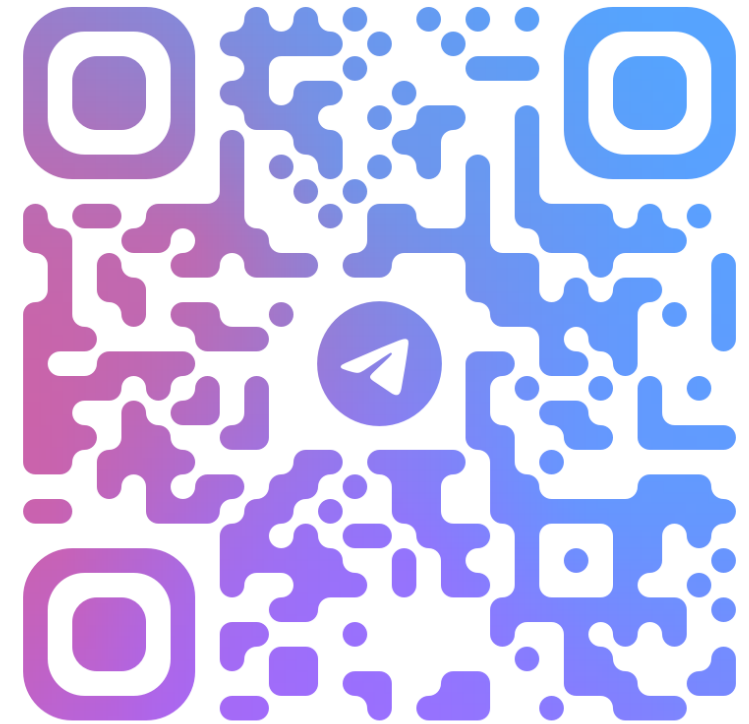




**DOSTA
EVSKIY**

Спасибо за внимание!

До новых встреч



@TATYANA_LOBODA