




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8827

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА УДЕРЖАНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧКИ ПЕРСОНАЛА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Омск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	2500
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.sberbank.ru">http://www.sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Оттока нет
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

### ЭССЕ НОМИНАНТА

#### 1. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Здравствуйте, уважаемые члены жюри!

Представляем вашему вниманию комплексную программу по работе с оттоком в контактном центре Сбера в г. Омск.

Серьезная проблема, с которой сталкиваются контакт-центры – это текучесть кадров. Мало кто мечтает стать оператором, эта работа рассматривается как временная, а высокая интенсивность труда и однообразие функционала приводят к быстрому выгоранию.

Отток персонала негативно влияет на работу контактного центра. Во-первых, это рост затрат на найм и подготовку новых сотрудников. Во-вторых, это снижение среднего времени «жизни» оператора в компании. Опытные сотрудники с большим стажем имеют высокую экспертизу и скорость обслуживания, а это напрямую влияет на доступность контактного центра и удовлетворенность клиентов.

Для нас это стало актуально в конце 2021 года, когда произошло увеличение численности на 150 FTE (справочно отметим, что сейчас численность площадки в Омске 2500 человек). Для того, чтобы поддерживать укомплектованность, мы работали не только с наймом, но и с оттоком. Так родилась программа «Оттока нет», целью которой стало снижение уровня годового оттока площадки с 30% до 25%.

Стратегической задачей Сбера является создание с клиентом «отношений длиной в жизнь». Точно так же мы решили сфокусироваться на выстраивании долгосрочных отношений с сотрудниками.

Нам было важно создать такую рабочую среду, где каждый будет видеть свое развитие внутри организации, чувствовать ценность и заботу со стороны работодателя. Что помогло нам в реализации этой цели?

- Выстраивание отношений с сотрудником на основании доверия, открытости и поддержки
- Создание единой схемы профилактики оттока на каждом этапе работы сотрудника.
- Умение руководителя замечать триггеры оттока и работать с ними превентивно.

Расскажем подробнее, как нам это удалось.

## 2. Описание (не более 3600 знаков с пробелами)

Каждый руководитель использует целый арсенал инструментов, направленных на работу с индивидуальными особенностями сотрудника. Для удобства мы объединили их в единый процесс профилактики оттока и разделили по этапам работы. Подробнее см. в файле №1 стр. 2.

Путь сотрудника начинается в отделе обучения, где первые 1,5 месяца после трудоустройства он изучает специфику работы, принимает первые звонки, а также сталкивается с первыми трудностями: большим объемом информации и сложными вопросами клиентов. На этом этапе самым важным становится внимание к состоянию сотрудника. Мы разработали инструмент профилактики оттока стажеров. Это карточка сотрудника, в которой руководитель и наставники фиксируют любые изменения в его поведении. Например, если он стал молчалив или вспыльчив. Руководитель на ежедневной основе использует эту информацию на индивидуальных встречах с новичками, где делится инструментами работы с эмоциями и помогает понять наиболее сложный материал.

После окончания обучения сотрудник переходит в отдел обслуживания вызовов. Чтобы сделать переход максимально комфортным, мы сформировали схему «Бесшовный переход в рабочую группу». Она описывает действия руководителей рабочей группы и обучения по передаче сотрудника. Процесс перехода начинается за 3 недели до окончания обучения. На первой встрече руководитель рабочей группы знакомится со своим будущим сотрудником - это первый шаг в установлении эмоциональной связи. Затем знакомит сотрудника с группой и наставником. Такой формат помогает новичку не бояться неопределенности и знать, к кому обратиться за помощью в любой ситуации.

Далее начинается адаптация в новом коллективе и новой роли - теперь он не ученик, а самостоятельный сотрудник. Задача руководителя на этом этапе сформировать открытые и доверительные отношения, «эмоциональный клей», благодаря которому сотрудник будет чувствовать свою ценность в команде. Для помощи в этом есть инструмент «Портфолио» (пример в файле №2, прил.1). В нем руководитель фиксирует все особенности нового сотрудника, например, что его интересует, как он проявляет себя в группе, что у него получается отлично, а в чем необходима помощь. Эти наблюдения помогают сформировать его портрет и выбрать подход к выстраиванию долгосрочных отношений. А если руководитель замечает в поведении сотрудника триггеры оттока, ему на помощь приходит «Интерактивная схема удержания» (см. файл №2, прил.2). Она содержит в себе перечень возможных трудностей, с которыми сталкивается сотрудник, и рекомендации для руководителя по помощи в их преодолении. Психологи внедрили схему в telegram-бот для руководителя - теперь она всегда под рукой.

Когда сотрудник успешно прошел адаптацию и уверенно чувствует себя частью команды, пришло время понять, в каком направлении он хочет развиваться. Для этого руководитель раз в квартал проводит карьерный диалог. На этих встречах он обозначает успехи, которых достиг сотрудник, и

они совместно определяют цели для развития. Это может быть переход на другую должность или повышение уровня навыков. Результатом становится индивидуальный план развития. Понимание своих целей способствует профилактике выгорания у опытных сотрудников и повышению их вовлеченности.

На всех этапах жизненного цикла сотрудника сопровождает психолог. Разные форматы встреч, как личные, так и групповые, позволяют комфортнее адаптироваться, профессионально развиваться, преодолевать сложности.

Именно такой структурный и глубокий подход к работе с людьми подтверждает, что наша главная ценность – это наши сотрудники.

### **3. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Часто компании начинают отсчёт оттока с момента приёма в штат. Главной особенностью нашего контактного центра является трудоустройство с первого дня без неоплачиваемых стажировок, ученического договора и испытательного срока. Благодаря этому, мы даём новичкам ощущение стабильности и берём на себя ответственность за то, что сможем обучить и адаптировать каждого принятого в штат кандидата. За 11 месяцев 2022 года нам удалось достичь результата 24% накопительного годового оттока, в то время, как средний годовой отток в индустрии контактных центров составляет 35-40%.

Мы используем креативный подход к распределению сотрудников в рабочие группы. Благодаря exit-интервью, мы узнали, что уволившиеся сотрудники часто не чувствовали близость с руководителем, сложно и долго адаптировались к новому коллективу и в итоге принимали решение уйти. Мы задались вопросом, как правильно распределять новых сотрудников по группам. Еще на этапе обучения каждый новичок проходит тест на определение ведущего мотива. Что заряжает сотрудника на работу: деньги, похвала руководителя или понимание того, что он делает важную миссию – помогает людям? Поэтому мы решили провести эксперимент - учитывать совпадение ведущего мотива сотрудника и его будущего руководителя, чтобы они могли «говорить на одном языке» и эффективно взаимодействовали. Пилот показал потрясающий результат – отток сотрудников в первые 3 месяца после распределения в рабочие группы снизился в 2 раза (1Н 2021 vs 1Н 2022).

Еще одна фишка - ребята могут пойти в одну рабочую группу вместе с коллегой, с которым подружились за период обучения, или другом, который уже работает у нас. Такие пожелания мы всегда запрашиваем перед распределением. Это показывает, что сотрудник может влиять на принимаемые решения и открыто говорить о своих желаниях.

В работе с оттоком мы применяем искусственный интеллект. Ежедневно руководитель использует интеллектуальную систему управления (ИСУ). В ней формируются все отклонения в работе сотрудника и рекомендации по их предотвращению. Один из видов отклонений – это потенциальный отток. Модель анализирует более 500 триггеров, которые могут свидетельствовать о потенциальном увольнении (большое количество больничных, длительное время без повышения, частая смена работы в прошлом и многое другое) и формирует задачи для руководителя.

Примеры:

- возможно, сотрудник испытывает неудовлетворенность рабочим графиком, условиями труда или рабочей нагрузкой,
- возможно перерабатывает или перегружен задачами,
- возможно сотрудник не может реализовать свои потребности в карьерном росте и развитии на

текущей должности, может быть ему необходимо уделять больше внимания самосовершенствованию и развитию профессиональных навыков, а также находить применение своим компетенциям в новых интересных для него задачах».

В задании предлагается в ближайшее время провести встречу с сотрудником, обсудить факторы риска и продумать дальнейшую совместную работу. По обратной связи от руководителей, это отклонение облегчает работу и помогает сразу направить все ресурсы для отработки риска оттока.

Для тех случаев, когда всё же приходится прощаться с сотрудником, мы разработали схему элегантного прощания «Offboarding». Она состоит из 3-х шагов: мы отправляем сотруднику открытку и благодарим за работу в команде, делимся лайфхаками по составлению резюме и готовим рекомендательное письмо. Таким образом мы сохраняем хорошие отношения с сотрудником и «оставляем дверь открытой», если он захочет вернуться.

#### **4. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)**

В отток площадки мы включаем увольнения по любым причинам из всех подразделений, включая телемаркетинг. Главным результатом нашей программы стало выполнение поставленной цели – за полных 11 месяцев 2022 года отток составил 24%. Так как в декабре обычно минимальное количество увольнений, считаем цель достигнутой (см. файл №1, стр. 4)

- Что это значит для бизнеса и операционной эффективности?

Сейчас наш штат укомплектован на 99%, а запас кандидатов позволяет планировать приемы на 2 недели вперед. Это увеличивает качество подбора - мы принимаем на работу только лучших кандидатов. Мы сравнили результаты по оттоку на разных стажах за 2021 и 2022 год. Благодаря успешной адаптации новичков, отток на стаже до 1 месяца снизился на 6%. А способ распределения и бесшовный переход в рабочую группу сократили отток на стаже от 2 до 5 месяцев почти в 2 раза.

Сотрудники с удовольствием рекомендуют работу в нашей команде своим друзьям и знакомым – за 2022 год они пригласили 990 человек.

Укомплектованный штат позволяет контактному центру поддерживать стабильно высокий уровень доступности для клиентов. Над этим мы работаем совместно с другими площадками в рамках распределенного контактного центра. Вклад каждой площадки в работу с оттоком помог в 3Q 2022 года достичь перевыполнения SL на 20%. Подробнее в файле №1, стр.5

- Что это значит для сотрудника?

Четкий карьерный трек позволяет нашим сотрудникам быстрее приходить к выполнению целевых показателей и претендовать на новые должности. В этом году 30% сотрудников выросли по карьерной лестнице: 657 перешли по матрице карьерного роста на следующий разряд, 63 прошли конкурс в экспертные подразделения и 35 стали руководителями, в том числе на других площадках. Сотрудники видят перспективы развития внутри контактного центра и понимают, какие компетенции для этого необходимы. Благодаря этому отток на стаже более 12 месяцев снизился на 7% по сравнению с предыдущим годом.

Новый функционал и задачи повышают вовлеченность и снижают выгорание. 2 раза в год психологи площадки проводят замеры по триггерам выгорания у сотрудников со стажем более 9 мес. Сотрудники оценивают свой уровень профессионального развития, эмоциональной усталости и напряжения. По результатам замеров во второй половине 2022 года 75% сотрудников высоко оценили уровень своего профессионального развития, а доля сотрудников в красной зоне

выгорания снизилась на 10% (1Q 2022 vs 3Q 2022).

Психологическая поддержка также включает в себя регулярные опросы микроклимата в группах. Мы сравнили результаты 2021 и 2022 года и увидели, что зеленая зона выросла с 67% до 90%. А это значит, что сотрудники довольны отношениями внутри коллектива и с руководителем. Подробнее в файле №1, стр.6

- Что это значит для клиента?

Когда сотрудник доволен, видит свою ценность и заботу работодателя, он стремится к развитию внутри организации. Подтверждение этого мы видим в том, что 60% наших сотрудников имеют стаж работы более 2 лет.

Чем дольше сотрудник работает в контактном центре, тем выше его экспертиза, а это даёт гарантию быстрой и качественной консультации. Мы гордимся высоким уровнем сервиса, который предоставляем нашим клиентам. По итогам каждого квартала 2022 года мы перевыполняем цель по производительности и качеству консультаций в среднем на 10%.

Но главная оценка – это оценка наших клиентов. За этот год цель по CSI стабильно выполняется более, чем на 100%. Мы понимаем, что в текущих условиях глобальных изменений, главное – это ощущение стабильности и поддержки, которую мы ежедневно даем нашим клиентам, и, судя по их оценке, нам это удастся. Подробнее в файле №1, стр.7

## 5. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы изменили подход к работе с оттоком и сфокусировались не на удержании и сохранении сотрудников, а на их удовлетворенности и развитии. Для этого мы прошли путь сотрудника и посмотрели на те сложности, с которыми он сталкивается на разных этапах работы. Для нивелирования этих сложностей разработали инструменты и объединили их в единый процесс. Психологи провели серию семинаров для руководителей по распознаванию триггеров оттока и работе с ними. Для новых руководителей мы проводим обучение всем инструментам и оказываем помощь в нестандартных ситуациях. В результате наши сотрудники более мотивированы, чувствуют поддержку в сложных моментах, и поэтому выше ценят компанию, как работодателя.

Мы поддерживаем связь с уволившимися сотрудниками и собираем их искренние отзывы о работе у нас, чтобы учитывать отклонения, на которые мы могли повлиять в процессе работы.

Эти действия и привели к результату, благодаря которому мы считаем нашу программу успешной и достойной победы в номинации и тиражирования. Спасибо за внимание!

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Цыганок
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Дарья Сергеевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель группы