




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10182

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА СОХРАНЕНИЯ ТАЛАНТОВ, СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧКИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Газпромбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Чебоксары
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	380
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.gazprombank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Персонал под контролем
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Отток персонала – глобальная проблема для любой организации и мы хотим рассказать о программе «Персонал под контролем», которая успешно реализуется в Контактном центре (далее – КЦ) Газпромбанка на площадке в г. Чебоксары.

У нас работают 380 сотрудников, которые 24/7 обслуживают физических и юридических лиц в голосовых и неголосовых каналах. Мы консультируем клиентов по сервисным вопросам и продаем банковские продукты. Сотрудники для нас уникальное звено и ключевой ресурс, от которых зависит эффективность всех бизнес-процессов.

По результатам аналитики рынка труда за 2023 г. были выделены ключевые выводы:

- КЦ набирает персонал в дефицитном секторе;
- Соискатели теряют интерес к поиску работы;
- Фокус должен быть на удержании сотрудников;
- Годовой отток в КЦ может достигать до 200%.

Годовой отток персонала в 2022 г. на нашей площадке составил 75%, что соответствует среднему значению в отрасли. Кадровый дефицит послужил толчком к борьбе с оттоком и сохранению

персонала. Более 60% операторов покидали организацию в стаже от 0 до 3 мес., поэтому дополнительный фокус был направлен на данный стаж и процесс подбора персонала. Мы поставили перед собой цель сократить в 2023 г. годовой отток до 60%.

Мы знаем, что для уверенного движения вперед необходимо создавать благоприятную среду и человекоцентричный подход. Наша программа включает мероприятия, направленные на рост показателей вовлеченности, лояльности, сокращение оттока и затрагивает каждый этап жизненного цикла сотрудника:

- **Подбор.** Применяем системный подход и выбираем кандидатов, которые соответствуют профилю кандидата (MSR) и профилю должности (MRH). Профили описывают требования к знаниям, навыкам и умениям соискателей в соответствии со Стандартом ISO 18295. Подход позволяет избежать оттока на начальных этапах и минимизировать затраты на поиск и обучение сотрудников.
- **Обучение.** Используем систему из двух модулей и помогаем новичкам легко освоить банковскую терминологию и продукты. Во время обучения руководители группы и наставники знакомятся с подопечными, отвечают на вопросы и вдохновляют на работу.
- **Адаптация.** Процесс адаптации проходит в соответствии с планом развития новичка. После обучения сотрудники делятся на группы по 4-6 человек и закрепляются за одним наставником. В процессе адаптации сотрудники знают, к кому можно обратиться за помощью и поддержкой.
- **Развитие.** Мы запустили дорожную карту обучения и развития, которая позволяет повышать hard и soft skills сотрудников. Карта помогает лечить проблемы на каждом этапе, прокачивать знания и избегать эмоционального выгорания.
- **Сохранение.** Мы гибко подстраиваемся под уникальные вопросы сотрудников и быстро на них реагируем. Одним из основных мероприятий по сохранению специалистов является стажировка в смежных подразделениях, которая позволяет ознакомиться с новыми процессами, получить новые знания и сформировать кадровый резерв.

WOW-эффект в сокращении оттока помогает достигать стратегических целей КЦ:

- Рост показателей доступности;
- Повышение качества консультаций;
- Сокращение времени обслуживания;
- Увеличение продаж.

В программе мы опираемся на основные ценности Банка:

Проактивность: принимаем профессиональные вызовы и решаем сложные задачи.

Открытость: готовы к диалогу и нам важна обратная связь от сотрудников.

Ответственность: отвечаем за сотрудников и соблюдаем договоренности.

Участие и внимание к людям: важен каждый человек, поэтому создаем атмосферу уважения и доверия.

За 2023 г. удалось сократить годовой отток на площадке с 75% до 50%, а на 2024 г. зафиксировали себе цель в 30%.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Оператор – это ключевая фигура в процессе обработки звонков/чатов и без человека КЦ не сможет

функционировать. Персонал возможно заменить, но на подбор и обучение новых сотрудников уйдет длительное время, а перед Бизнесом стоят цели по обеспечению доступности и бесперебойности работы здесь и сейчас.

Благодаря программе «Персонал под контролем» мы оказываем положительное влияние на деятельность всей организации за счет: сохранения персонала и повышения вовлеченности.

Перед запуском программы были проведены фасилитационные встречи по обмену идеями и исследования на рынке труда по лучшим практикам. Мы сформированы два крупных блока:

- Борьба с оттоком на каждом из этапов жизненного цикла сотрудника;
- Работа с вовлеченностью и лояльностью.

В рамках программы были успешно реализованы следующие мероприятия:

Подбор:

- Сделали привлекательнее описание вакансий;
- Расширили источники поиска кандидатов: создали календарь посещаемости учебных заведений и увеличили размещения наружной рекламы;
- Пересмотрели скрипты ресечеров при привлечении кандидатов;
- Сократили время реакции на отклик на вакансию с 5 часов до 10 минут.

Влияние: вышли на стабильное закрытие штатного расписание на 97%.

Обучение:

- Усилили практическую часть в период обучения;
- Адаптировали практические кейсы под реальные ситуации клиентов;
- Создали рабочие тетради для закрепления пройденного материала;
- Запустили геймификацию «ГПБ-Сити», которая позволяет строить виртуальный город, соревноваться и зарабатывать призы.

Влияние: сократили отток в 2 раза по сотрудникам со стажем до 1 мес.

Адаптация:

- Увеличили время адаптации с 7 до 10 дней;
- Запустили «Институт наставничества», который состоит из 4 блоков подготовки наставника: постановка задач, предоставление обратной связи, мотивация и эмоциональный интеллект;
- Ввели льготные коэффициенты KPI для новичков в течение трех первых месяцев для помощи в достижении показателей.

Влияние: сократили отток на 34% по сотрудникам со стажем 1-3 мес.

Развитие:

- Разработали дорожную карту обучения и развития для всех сотрудников;
- Запустили «День карьеры», на котором сотрудники видят перспективы развития и знакомятся с карьерной моделью;
- В личный кабинет сотрудника добавили отклонения показателей от целевого значения, подсказки и инструменты по достижению цели;
- Провели обучения по развитию управленческих компетенций менеджерского состава.

Влияние: сократили отток на 14% по сотрудникам со стажем 3-12 мес.

Сохранение:

- Создали гибкие графики работы (сотрудники выбирают удобное время работы);
- Используем комбинированный формат работы (моментальная ротация между офисом и удаленкой);
- Запустили стажировку в смежных подразделениях, которая позволяет узнать процессы работы всего КЦ и дает возможность получить новые знания;
- Сформировали кадровый резерв.

Влияние: сократили отток на 10% по сотрудникам стажем более 12 мес.

Вовлеченность:

- Внедрили проект «Нематериальная мотивация»: сотрудники участвуют в командообразующем мероприятии с ключевыми руководителями Банка;
- Размещаем фотографии лучших сотрудников на «Стене славы»;
- Собираем обратную связь от персонала в рамках опроса по вовлеченности и других открытых источников.

Влияние: Вовлеченность сотрудников по результатам последнего опроса Harry Job составила 90%, что на 5 п.п. выше, чем в 2022 г.

Вышеуказанные инструменты позволяют минимизировать затраты Банка на подбор и обучение нового персонала, закрывают потребности по сокращению оттока и увеличивают вовлеченность сотрудников.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Наша программа «Персонал под контролем» влияет на ключевые показатели эффективности. За счет сокращения оттока персонала и комплексного подхода к рекрутингу в 2023 г. нам удалось добиться высоких результатов по всем показателям.

Влияние на бизнес и операционную эффективность:

- Нам удалось добиться закрытия штатного расписания на 97%.
- Показатели доступности в целевых значениях: LCR – 5%, SL в голосе – 80%/20, SL в чате – 60%/180;
- Сокращены расходы на подбор кандидатов на 2,4 млн. руб. и обучение новых сотрудников на 8,4 млн. руб.
- АНТ сокращен на 10% за счет высокой экспертизы наших сотрудников (цель – 289 сек, факт – 295 сек), что позволило сэкономить 6,1 млн. руб.

Влияние на клиентский опыт:

- CSI сотрудника вырос на 5% (факт - 4,0, цель - 4,3);
- FCR увеличился на 6% и составил 86%;
- Коэффициент обоснованных жалоб (CLR) снизился на 22% (факт - 0,22, цель - 0,3);
- Наши сотрудники являются универсалами, которые после решения вопроса клиента продвигают специальные предложения, осуществляя консультацию и заведение заявки с голоса (рост продаж на 12%).

Влияние на вовлеченность:

- С момента перехода на новую программу отток сотрудников сократился на 25 п.п.;
- Вовлеченность сотрудников выросла на 5 п.п. и составила 90%;
- Уровень лояльности вырос на 7 п.п. и на текущий момент составляет 87%;
- Уровень удовлетворенности вырос на 4 п.п. и составляет 85%;
- 40% новых сотрудников пришли в рамках реферальной программы «ReFRIENDding: работа для друзей».

Своими результатами мы достигаем WOW-эффектов по ключевым показателям и доказываем утверждение, что наша программа идеально отвечает меняющимся потребностям и открывает новые возможности.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы придерживаемся клиентоцентричного подхода и непрерывно совершенствуемся. В работе подбираем для клиентов самый эффективный вариант решения вопроса, используем индивидуальный подход к каждому клиенту и делаем лучше наши продукты. Программа по борьбе с оттоком напрямую помогает улучшить клиентский опыт:

- 97% заполнение штата позволяет 24/7 обеспечивать высокую доступность чата и линии. Наши операторы готовы решать любые вопросы клиентов и рады им помогать.
- В скриптах базы знаний предусмотрена адаптивность к различным сегментам Клиентов, и на обучении мы мотивируем сотрудников индивидуально подходить к решению вопроса Клиента: более подробно мы доносим информацию для людей взрослого поколения, для молодого поколения используем более свободный формат общения, а для Премиум сегмента – более персональный.
- Обучение навыку продаж в рамках универсализации дает возможность обеспечить консультацию по сервисному вопросу и осуществить оформление нового продукта в рамках одного диалога. Например, в преддверии праздников мы помогаем оформить кредит на самых выгодных условиях и делаем Клиентов более счастливыми.
- Мы растим высококвалифицированных специалистов и непрерывно повышаем их вовлеченность, ведь именно такие сотрудники предоставляют качественную и быструю консультацию Клиентам.

Мы измеряем влияние запуска программы на показатели удовлетворенности Клиентов и за последние 12 месяцев нам удалось показать положительную динамику:

- CSI сотрудника вырос на 5% (факт - 4,0 цель - 4,3);
- FCR увеличился на 6% и составил 86%;
- Коэффициент обоснованных жалоб (CLR) снизился на 22% (факт - 0,22, цель - 0,3).

Высоких результатов и положительной динамики нам также помогают достигать следующие мероприятия:

Комплексный подход к работе с низким оценками CSI: мы берем в работу все низкие оценки CSI, анализируем голос и открытые комментарии клиентов, выводим корневую причину негатива, формируем бэклоги и распределяем задачи на Value stream для улучшения действующих и создания новых продуктов.

Изменение алгоритмов: в 2023 году мы перешли на новую базу знаний NAUMEN. В новом программном обеспечении нам стали доступны динамические скрипты и поиск по ключевым словам, что позволило нам сократить скорость консультации на 10% и ошибки в ручной оценке на

5%. По результатам проведенных опросов, более 95% сотрудников удовлетворены новой базой знаний. Дополнительно мы организовали рабочую группу для изменения действующих алгоритмов с упором на клиентоориентированность, ведь качество консультаций напрямую зависит от размещенной информации в базе знаний.

Тренинги: сотрудники проходят дополнительные обучения «Клиентоориентированность», «Эмпатия», «CSI» и «Выявление потребности». Тренинги охватывают 100% персонала и заложены в дорожную карту обучения и развития. При обучении мы уделяем большое внимание развитию эмоционального интеллекта, который помогает нашим сотрудникам максимально использовать свои ресурсы в любой ситуации, выстраивать доверительные взаимоотношения с клиентами и лучше разбираться в эмоциях.

Конкурсы: для повышения уровня предоставляемого сервиса мы ежемесячно выбираем лучших по номинациям «Лучший по мнению клиента» и «Самый высокий CSI по группе». Ежеквартально подводим итоги по конкурсу «Мастера искреннего сервиса» и во втором полугодии 2023 года мы запустили конкурс «Чемпионы сервиса», в котором была активная борьба между площадками за звание лучших.

Подтверждением оказания лучшего клиентского опыта является получение четырех наград международной премии в сфере клиентского опыта CX World Awards в 2023 г.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Человек, увлеченный работой и любящий свое дело, всегда более эффективный и ценный для работодателя. Вовлеченность сотрудников напрямую связана с успешным развитием компании, ее надежностью и перспективами роста в будущем. Газпромбанк регулярно проводит исследования вовлеченности по методике Happy Job.

На основании полученных результатов мы проводим работу по созданию максимально комфортных условий для сотрудников. В рамках программы «Персонал под контролем» за 2023 г. нам удалось:

- Выстроить системную работу со стрессом: запустили опросы для выявления триггеров и пиар сервиса ГПБ-забота. Сервис включает в себя профессиональные консультации психологов по эмоциональному состоянию, конфликтам и сложностям во взаимоотношениях с людьми, поиску ресурсов для достижения поставленных целей;
- Запустить воркшоп по составлению "Колеса жизни", который позволяет найти баланс во всех сферах жизни;
- Реализовать встречи по доработкам в формате мозгового штурма;
- Увеличить количество конкурсов с фокусом на определенные показатели KPI;
- Запустить процесс по обмену опытом среди площадок;
- Реализовать командобразующие мероприятия;
- Установить вендинговые аппараты с полезной едой;
- Приобрести в комнату отдыха аэрохоккей и др.

Наши сотрудники принимают активное участие в развитии КЦ и формируют предложения по улучшению процессов и алгоритмов. Дополнительно для сбора обратной связи мы используем следующие проекты:

- Ящик идей – в офисах КЦ расположены ящики, в которые собираются записки с идеями, а сотрудники удаленки направляют идеи онлайн;
- Открытый микрофон – мероприятие, где каждый может выступить и высказать новые идеи;
- Платформа идей – веб-сервис для улучшения рабочих процессов Банка. На платформе можно

предложить улучшение любого рабочего процесса.

Все предложения анализируются, рассчитываются эффекты по доработкам и вносятся в бэклоги. У каждого сотрудника имеется доступ к сформированным предложениям и их текущий статус, что позволяет избежать дублирование идей.

Высокую вовлеченность наших сотрудников подтверждает динамика показателей за последние 12 месяцев:

- Вовлеченность сотрудников выросла на 5 п.п. и составила 90%. Сотрудники замотивированы и работают в оптимальных для продуктивной работы условиях;
- Уровень лояльности вырос на 7 п.п. и на текущий момент составляет 87%. Сотрудники действуют в интересах компании и не собираются менять место работы;
- Уровень удовлетворенности вырос на 4 п.п. и составляет 85%. Сотрудники удовлетворены уровнем комфорта и оплатой труда;
- Ключевые метрики и субметрики занимают лидирующие позиции в отраслях по Топ-20 Банков, например, «карьера» – 8,4; «условия труда» – 8,4; «признание» – 9,0.

Мы продолжаем работать с вовлеченностью и лояльностью сотрудников. На 2024 г. запланировали следующие мероприятия:

- Организовать "Открытую площадку" для операторов с ключевыми руководителями Банка, разработчиками мобильного приложения и программных обеспечений;
- Расширить список корпоративных скидок на фитнес-центры и массаж;
- Разработать систему дополнительных льгот и доплат для сотрудников с большим стажем;
- Изменить процесс получения сотрудниками Банка ГПБ-лайков (лайки можно получить от любого сотрудника Банка) с возможностью обмена на брендированные товары в ГПБ-маркете;
- Обеспечить закупку переносных увлажнителей воздуха для КЦ и др.

Ежеквартально мы проводим внутренний опрос по удовлетворенности программой «Персонал под контролем» и получаем наивысшие оценки от сотрудников (98% довольны программой). Также опрос позволяет нам собрать обратную связь о программе и, при необходимости, вносить в нее корректировки.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Для повышения эффективности наших сотрудников и сокращения оттока, мы запустили в 2022 г. личный кабинет «Performance Management». Данный инструмент доступен в рабочей области АРМ Оператора и сотрудник в любой момент может:

- Видеть актуальную информацию по своим показателям (скорость, качество, продажи, трудовая дисциплина и др.);
- Ежедневно анализировать и влиять на уровень своего премиального вознаграждения;
- Получать персонализированные рекомендации по устранению западающих зон и системных отклонений;
- Узнавать информацию о текущих новостях и конкурсах.

В начале 2023 г. мы доработали личный кабинет руководителя группы. Теперь, помимо результатов эффективности своих подчиненных, менеджеру стали доступны еще и показатели по оттоку. В личном кабинете руководитель видит рейтинги своих сотрудников, информацию с западающими зонами и список задач, которые по умолчанию отсортированы по приоритету выполнения. Далее

формируется расписание для предоставления обратных связей на основе задач Performance Management. Работа с данным инструментом является неотъемлемой частью подготовки ко встречам.

На 2024 г. мы запланировали следующие доработки:

- Создание личного кабинета для начальников отделов;
- Добавление новых подсказок и мотивационных фраз;
- Добавление онлайн дашбордов с ключевыми показателями.

Личный кабинет помогает отслеживать все отклонения и оперативно на них реагировать: оператору доступны дальнейшие действия к развитию, а менеджер имеет все инструменты по сокращению оттока и увеличению вовлеченности.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Важную роль в работе с оттоком занимают руководители и 90% успеха зависит от менеджерских компетенций. Наша программа помогает развивать команду со всех сторон, но особое внимание мы уделяем развитию менеджеров. В 2023 г. мы провели обучения по развитию управленческих компетенций «Базовая школа управления» и «Школа Лидерства». Программы позволяют формировать руководителей нового времени, обладающих современными технологиями работы с командой. Курсы проходят очно в четырех городах: Москве, Новосибирске, Екатеринбурге и Санкт-Петербурге.

Программа **Базовой школы управления** включает в себя два учебных блока:

- Первый позволяет прокачать навыки ситуационного лидерства, алгоритмы эффективной постановки задач, понять роль руководителя и управленческий цикл, а также научиться грамотно мотивировать и давать обратную связь;
- Второй блок погружает в теорию возникновения конфликтов, учит решать их с помощью навыков эмоционального интеллекта.

Школа Лидерства посвящена лидерству и влиянию лидера на команду, а также проводит наших лидеров по всем этапам жизненного цикла сотрудников:

- Подобрать сотрудников, добивающихся высоких результатов;
- Помочь сотрудникам сохранять эффективность команды;
- Сохранить сотрудника и если пришлось расстаться, то как сделать это правильно.

Группы формируются из лидеров разных подразделений (КЦ, дополнительные офисы, отделы выездных продаж и др.). В современных офисах Банка менеджеры обмениваются практиками и получают новый багаж знаний у лучших из лучших.

После прохождения программ, участники выполняют практические задания и получают поддержку со стороны ведущих тренеров Банка. По итогу обучения участники отмечают качественные изменения в управленческом процессе, а также возрастающую вовлеченность сотрудников в повседневной деятельности.

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Благодаря программе «Персонал под контролем» за 2023 г. нам удалось:

- Сократить процент годового оттока до 50%, что подтверждает эффективность нашей программы;
- Повысить вовлеченность сотрудников на 5 п.п. и уровень лояльности на 7 п.п.;
- Сократить расходы на подбор и обучение новых сотрудников на 10,8 млн. руб.;
- Увеличить показатели удовлетворенности Клиентов на 5%.

При этом мы не останавливаемся на достигнутом и продолжаем развиваться. В рамках стратегических целей развития контактного центра на 2023-2026 г. у нас запланированы амбициозные цели:

- Сохранение целевого SL: SL в голосе – 80%/20, SL в чате – 60%/180;
- Повышение CSI на 0,5 п.п.;
- Сокращение времени обслуживания на 40 сек.;
- Увеличение продаж на 15%.

Контактный центр Газпромбанка получил в 2022 г. сертификат о соответствии международному стандарту ISO 18295-1 и он подтверждает нашу эффективность.

Мы непрерывно развиваемся, формируем прозрачные карьерные траектории, развиваем корпоративную культуру и расширяем образовательные программы. А самое главное мы показываем высокие результаты и считаем, что наша программа достойна победы.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Дмитриев
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Денис Николаевич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела