



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10269

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА СОХРАНЕНИЯ ТАЛАНТОВ, СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧКИ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	СБЕР
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Нижний Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Программа по работе с текучестью
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Мы - команда розничного взыскания и урегулирования Сбера, а именно Центров дистанционного взыскания задолженности. Это специализированные контактные центры по работе с проблемной задолженностью, расположены в 3х городах и 3х разных часовых поясах нашей страны - Самаре, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. Площадка в Самаре является молодой частью команды, в отличии от площадок, основанных более 10 лет назад.

В текущих реалиях, при сохранении рекордно низких показателей безработицы в России (~3%) и тенденции «Рынок работодателей превратился в рынок кандидатов», работа с текучестью персонала и сохранение ключевых сотрудников выходят на первый план при работе с командой в любом бизнесе. Программа по работе с текучестью играет ключевую роль в создании стабильной и продуктивной рабочей команды, а входящий в неё перечень инструментов требует практических решений и инновационного подхода.

По данным издания Арехберг, текучесть в контакт-центрах, обслуживающих исходящие и входящие звонки, составляет 30-45%. По результатам анализа текучести в 2022г. наш результат

был близок к рыночным показателям.

Являясь бизнес-подразделением, мы понимаем, какие затраты и потери мы несем при таком уровне текучести. Проведя анализ, мы посчитали, что при снижении текучести на 10 п.п. мы сможем сэкономить для компании большие деньги.

Для бизнеса основная цель – это прибыль, а сокращения издержек – это и есть прибыль. С пониманием этого и желанием увеличить доходность нашего подразделения для компании, мы приняли стратегическое решение поставить себе амбициозную цель – добиться снижения текучести в 2023 г. на 10 п.п.

По итогам 2022 года мы провели анализ текучести в разрезе площадок, стажа работы, причин и сезонности увольнений. Это позволило выявить те зоны, на которые мы можем влиять и где сможем показать максимальный рост. Результаты анализа позволили составить и структурировать программу по работе с текучестью в каждом индивидуальном случае ухода нашего сотрудника.

Постоянная текучесть приводит к уходу опытных и компетентных сотрудников, что в свою очередь означает потерю ценных навыков и знаний для организации. Новые сотрудники могут потребовать больше времени и ресурсов для обучения и адаптации, что может замедлить работу и снизить производительность всей команды. Одной из ключевых особенностей нашей программы является разработка персонализированных инструментов для работы с каждой причиной увольнения сотрудников. В фокусе программы находится создание мотивационной среды, поддерживающей и развивающей талантливых сотрудников и ключевых специалистов.

В программу вошли как новые инструменты, так и мероприятия, хорошо зарекомендовавшие себя в прошлом периоде.

На конец ноября 2023 года, мы с гордостью можем заявить, что поставленная цель выполнена, что наша программа работает и что мы добились рекордно низкого для себя уровня текучести – снижение на 10% 19,9% (2022 – 29,8%)

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Проводя первичный анализ текучести, мы поняли, что в оттоке кадров есть как отрицательное, так и положительное влияние на бизнес-результаты компании. В этом году наши сотрудники получали продвижение в других направлениях банка, а на их место пришли новые ребята с разным опытом и навыками. Это позволило повысить общий уровень компетенций у нас в подразделении и помочь внедрить новую систему отчетности, перейти на новую систему мотивации и реализовать другие полезные инструменты.

Для того чтобы раскрывать таланты наших сотрудников, мы используем карьерное перемещение. Каждый сотрудник может выбрать именно тот процесс, на котором ему комфортно работать и где он сможет принести максимальную пользу.

Карьерное перемещение помогает нам создавать эффективные команды, как на производстве, так и в отделе контроля и отчетности.

Таким образом, мы работаем и на привлечение новых кадров, с целью развития и улучшения наших результатов, и на удержание старых, что позволяет нам оставаться лучшими в своем деле.

В целом, текучесть кадров является важным показателем для оценки эффективности работы компании. Организации должны стремиться к созданию благоприятных условий для работы своих сотрудников и обеспечивать им возможность профессионального развития.

Мы так и сделали!

Мы создали и запустили программу по работе с текучестью. Мы выполнили амбициозную цель по снижению на 10 п.п. и вот какое влияние это оказало на бизнес:

- 5,3 млн рублей мы сэкономили на поиске и привлечении новых сотрудников, обучении и адаптации.
- 6 млрд руб. урегулированного NPL – именно таких потерь удалось избежать за счет снижения текучести

Разработанные инструменты точечного влияния на истинные причины текучести позволили снизить до 0 текучесть ключевых сотрудников в центре, что позволило не потерять ценные навыки и знания в компании и привело к росту эффективности взыскания в подразделении +16% к эффективности 2022 года.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Для демонстрации эффективности работы нашей программы, давайте сравним показатели текучести в разрезе основных причин увольнения сотрудников.

При увольнении сотрудник проходит интервью у психолога и руководителя, а также короткий опрос, при анализе которого мы выявляем причину ухода.

Оказалось, что основными причинами были неудовлетворенность уровнем заработной платы, спецификой работы, накопившаяся усталость от работы на линии. Также среди факторов, влияющих на решение уйти, была отмечена причина низкой эффективности сотрудника.

Динамика изменения текучести по основным причинам и разработанные нами инструменты:

- Созданная на основе лучших мировых практик «Система работы с низкоэффективными сотрудниками **PIP** Performance Improvement Plan» позволила снизить текучесть по причине «низкая эффективность» на 3 п.п. за год.
- Инструменты, которые сократили текучесть на 2,6 п.п. по причине «Уход на более высокооплачиваемую должность»:
 - 2.1 Матрица индивидуального роста (МИР)
 - 2.2 Программа карьерного развития главных специалистов и сотрудников отдела контроля и отчетности
 - 2.3 Карьерные треки для сотрудников центра внутри департамента и банка.

3. Матрица немонетарной мотивации и план по работе с вовлеченностью не только улучшили атмосферу в команде, но и помогли снизить текучесть по причине «Специфика работы» на 2 п.п.

4. Работа на линии во взыскании просроченной задолженности связана с повышенным уровнем стресса. Стресс - это не внезапный диагноз, а накопившееся усталость от получения негативных эмоций на работе и в личной жизни. Чтобы выявлять «Уставших от линии» на ранней стадии мы внедрили ML модели по выявлению отклонений в проявлении негативных эмоций. Это позволило сократить показатель текучести на 1,3 п.п. в этом году.

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

Новые сотрудники могут не иметь достаточного опыта или знаний, чтобы эффективно работать с

клиентами. В конечном итоге это может привести к снижению удовлетворенности клиентов и ухудшению отношений с ними. Поэтому, сохраняя нашу команду, мы влияем и на клиентов!

Реализация программы по сокращению текучести и отдельных ее инструментов позволяет нам создавать эффективную команду, которая в свою очередь помогает клиентам. Это подтверждают замеры CSI на нашем процессе. В замерах мы используем методику оценки удовлетворенности по 5-ти бальной шкале и рассчитываем как разницу между долей высоких (5 баллов) и низких (1-3 балла) оценок от триггера.

Наш результат: в сравнении с результатами прошлого года мы приросли практически на 20% (3Q2022 VS 3Q2023: 31.1% VS 49,5%).

Опытные сотрудники имеют более высокую квалификацию, следственно допускают меньше ошибок. Сокращение текучести положительно влияет на количество эпизодов критичных отклонений, допущенных сотрудниками в диалоге с клиентами.

Наш результат: в сравнении с результатами прошлого года мы снизили их на 5%.

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

По статистике, в первую очередь при ответе на вопрос «что важно для тебя на работе?» сотрудники отвечают: стабильный доход. На второе место встает корпоративная жизнь (коллектив и корпоративные мероприятия).

В программу по работе с текучестью включен инструмент «Матрица немонетарной мотивации», который позволяет создавать адресные мероприятия, основанные на внешних и внутренних мотивах команды.

Используя матрицу, мы создали план по работе с вовлеченностью, реализовав который мы получили высокие результаты, а именно мы не только обеспечили сохранение высокого уровня вовлеченности, но и смогли прирасти на 3%, при 80% участия в опросе мы показали результат в 76.

Для того, чтобы оценить уровень удовлетворенности программой, мы проводим регулярные (ежеквартальные) замеры:

1. Участие сотрудников в активностях, предложенных в матрице.

Если в прошлом году средний уровень участия сотрудников в активностях составлял 59%, то в этом году он составил 73% (прирост 14%)!

2. Уровень удовлетворенности проведенными активностями (аналог CSI). Среднее значение удовлетворенности мероприятиями составляет 4,5 балла (из 5), а желание участвовать в мероприятиях повторно 4,8 балла (из 5).

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Хотим подробнее рассказать про инструмент работы со стрессом, описанный нами в блоке эффективность. Работа на линии во взыскании просроченной задолженности связана с повышенным уровнем стресса. Чтобы выявлять «Уставших от линии» на ранней стадии мы внедрили ML модели по выявлению отклонений в проявлении негативных эмоций. Это позволило сократить показатель текучести на 1,3 п.п в этом году.

Как работает ML-модель, которая помогает нам выявлять стресс. Благодаря транскрибации и речевой аналитике каждого диалога, мы наполняем базу данных эмоциональными диалогами, диалогами с перебиванием клиентов, а также разговорами, где были использованы конфликтогены. В базу данных стекаются все операционные показатели и показатели эффективности по сотруднику. Математическая модель по заложенному алгоритму определяет количество отклонений. В первом случае она сравнивает сотрудника с самим собой, только за прошлый период, во втором случае она сравнивает сотрудника со всеми по аналогичному процессу. В том случае если количество триггеров, найденных ML-моделью превышает допустимые нормы, то сотрудник получает рекомендации по работе со стрессом. Если количество значительно превышает показатели за предыдущий период, либо показатели по процессу, сотруднику назначаются дополнительные мероприятия: прохождение курсов и опросов по работе со стрессом или запись к штатному психологу. При повторяющихся отклонениях задача по работе со стрессом сотрудника выставляется и руководителю. В задаче указаны мероприятия, что руководитель должен провести с сотрудником для снижения эмоционального выгорания и стресса.

Инструмент располагается в личном кабинете сотрудника и мило оформлен в корпоративной стилистике со Сберкотом. Если ты в стрессе – Сберкот грустный, если же нет, то кот веселый вместе с сотрудником.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Одна из самых массовых причин – это «низкая эффективность». Это сотрудники из раздела «Хочу, но не получается». Для работы с такими сотрудниками, мы произвели редизайн лучших мировых практик по работе с низкоэффективными сотрудниками. Amazon, Google и другие технологичные компании уже используют подобную практик.

PIP (Performance Improvement Plan – План повышения показателей) – это четырех сторонний договор, между сотрудником, его руководителем, директором центра и куратором контроля качества. Предметом этого договора служат показатели сотрудника БОТ. БОТ – три месяца подряд не выполняет эффективность, находится в самой нижней части рейтинга.

Стороны собственноручно ставят подпись под тем, что они приложат все усилия в течение 60 дней, чтобы показатель сотрудника превысил 100%.

При запуске PIP выставляется задача в системе, где описан детальный план мероприятий, сроки и ответственные за каждый из этапов.

PIP/ППП обязательно включает в себя:

- Срок реализации = 60 дней;
- Финальную цель и промежуточные цели с планомерно повышающейся нагрузкой;
- Периодические контрольные точки для анализа динамики КПЭ;
- План мероприятий, направленный на повышение КПЭ;
- Наказание и последствия, если сотрудник не достигает целей по итогам завершения PIP/ППП.

Критерии успешности PIP:

Установлены корневые причины выявленных отклонений в работе сотрудника;

Найдены пути их решения, необходимые мероприятия запланированы и доведены до сотрудника;

Мероприятия выполнены в полном объеме, сотрудник показал рост показателя эффективности взыскания/выполнил КПЭ

Сотрудник больше не относится к категории БОТ (согласно триггерам/критериям)

Подписывая документ о запуске PIP, каждая сторона понимает уровень ответственности, ведь при невыполнении показателей, сотрудник получает пониженную оценку.

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

Подводя итоги года работы по нашей программе, мы с уверенностью можем заявить, что инструменты, включенные в программу, точно работают. Мы сократили текучесть на 10 п.п., хотя в начале года это казалось почти невозможным. Применение нашей программы по работе с текучестью позволило принести реальную экономию нашему центру, мы не только заработали, но и смогли сохранить все ключевые компетенции в нашем подразделении, ни один из ключевых сотрудников не перешел в другое место. Мы смогли серьезно прирасти в эмоциональном плане, как команда.

Мы знаем, что это не предел. В наше время люди становятся важнейшей составляющей успешного бизнеса. Команда, где каждый стремится выложиться максимально, где общая цель важнее индивидуальной, где достижение одного становится достижением команды, а не наоборот. Команда мечты – вот к чему мы стремимся в нашем центре.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Гусева
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анна Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела