



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9917

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА СОХРАНЕНИЯ ТАЛАНТОВ, СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧКИ ПЕРСОНАЛА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Банк ВТБ, КЦ СМБ
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Барнаул
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	150
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://vtb.ru">http://vtb.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Центр дистанционных продаж
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

### ЭССЕ НОМИНАНТА

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

В современной динамичной экономической среде, мы сталкиваемся с постоянной потребностью в использовании **Agility** – подхода при оптимизации своих стратегических и практических задач. В основе **Agility** лежит идея быстрого и гибкого реагирования на изменения и требования среды, в которой действует организация или команда. Одним из важнейших факторов, который требует исключительного внимания со стороны нашего Центра является задача по удержанию высококвалифицированных кадров и снижения уровня текучести персонала.

Меня зовут **Киселёв Александр**, я – главный специалист Центра дистанционных продаж Банка ВТБ. В рамках дополнительного функционала моей задачей является работа с кадрами. Но как именно работать с этими кадрами, ставить «на поток» устаревшие и не эффективные методы работы либо быть тем самым новатором?

Моя роль в Центре продаж включает в себя два важных аспекта: **управление ресурсами человеческого капитала и снижение оттока кадров**. Как куратор HR направления в Центре, я ответственен за подбор персонала, способного эффективно работать в условиях дистанционных

продаж. **Моя задача заключается в том, чтобы найти не только профессионалов**, но и тех, кто разделяет наши ценности и созвучен внутренней культуре организации.

Моя работа не ограничивается только подбором. **Я обеспечиваю рост и развитие наших сотрудников**. Это включает в себя организацию обучающих программ, кураторство и поддержку. Способствую улучшению навыков и достижению успеха в дистанционных продажах.

Вторым ключевым аспектом моей роли является **снижение оттока кадров**. Моя цель заключается в том, чтобы разработать стратегии и мероприятия, которые помогут сохранять наших сотрудников и создавать благоприятные условия для их профессионального и личностного роста.

Отток персонала, оказывая воздействие на производительность и психологический климат внутри центра, увеличивает затраты на процессы найма и обучения новых работников.

2023 год открывает новую главу в развитии нашего Центра, в которой инновационные методы и модернизация процессов работы с персоналом стали стратегическими решениями. Эти изменения касаются каждой фазы профессионального развития сотрудников и их адаптации.

- **Улучшенные процессы обратной связи:** мы внедрили более эффективные систематические методы сбора обратной связи от операторов, что способствовало более точной оценке и развитию навыков сотрудников.
- **Мероприятия и конкурсы:** Мы внедрили мотивирующие мероприятия и конкурсы, стимулируя сотрудников к творческому и неординарному мышлению, что укрепляет их вовлеченность.
- **Современные методы обучения:** Наш Центр перешел к современным методам обучения, включая онлайн-курсы и интерактивные платформы, что делает обучение более доступным и привлекательным.
- **Инновационная нематериальная мотивация:** Для стимулирования сотрудников за выдающиеся показатели и достижения, мы ввели U-Coins (внутрибанковскую валюту), которая позволяет сотрудникам приобретать брендированную продукцию, приобретать обучение и развивающие командировки за счет средств Банка.
- **Пути развития профессиональной карьеры (ПРПК):** Мы разработали проект, где каждый сотрудник может четко определить собственные цели и шаги для карьерного продвижения. Эта система обеспечивает более прозрачные и достижимые пути для наших сотрудников.

Мы не ограничивались среднестатистическими цифрами и медианами в опросах, а смотрели на реальных людей и их потребности. Мы уверены, что вовлеченность в работе имеет огромное значение для успешного привлечения клиентов. А наша цель – максимальная поддержка и мотивация наших сотрудников.

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

В результате успешной имплементации практик было достигнуто значительное сокращение текучести персонала в нашем центре: в **2022** отток персонала составил **19.5%** сотрудников от общей численности Центра, однако после детального анализа и внедрения вышеупомянутых инструментов на 1 ноября **2023** отток составил лишь **4.8 %**. Снижение доли оттока на **25%** по сравнению с предшествующим годом.

**Снижение оттока и развитие текущих кадров являются смежными процессами**. Отслеживая положительную динамику по снижению оттока в течении года, мы смогли сместить акцент внимания на развитие и карьерный рост действующих операторов.

В направлении развития мы разработали и успешно реализовали "ПРПК". Эта согласованная система уровней промоушена позволяет нашим сотрудникам прозрачно выстраивать свой путь профессионального развития, опираясь на их компетенции, аккумулированный опыт, уровень адекватной ответственности и агрегированные знания, обязательные для успешного выполнения различных ролей в Управлении.

Процесс работы с **ПРПК** включает в себя следующие этапы:

**Архитектура карьерного роста:** Мы устанавливаем разнообразные матрицы развития, которыми могут воспользоваться наши кадры в рамках Управления, включая области обучения, наставничества, аналитики и перспективы на иные должности.

**Эшелоны и позиции:** Для каждого пути мы определяем разнообразные ступени или должности, отражающие степень ответственности, навыки и аккумулированный опыт, обязательные для успешного выполнения данных ролей, включая позиции специалистов, старших специалистов, ведущих и главных специалистов.

**Эффективная оценка кадровых ресурсов:** Мы систематически оцениваем и анализируем наших сотрудников, их компетенции, опыт и активы, с целью установления их готовности для продвижения на следующий уровень или позицию.

**Умелое стратегическое планирование развития:** Основываясь на результатах ассесмента наших кадров, мы планируем их профессиональное развитие и обучение, с целью помочь им совершенствоваться и двигаться вверх по карьерной лестнице.

**Оптимизация расходов:** Снижение текучести персонала способствует оптимизации расходов на найм, обучение и адаптацию новых кадров.

**Укрепление бренда работодателя:** Наш Центр с низкой текучестью кадров становится более привлекательным рабочим местом, что сохраняет наилучших специалистов.

**Снижение корпоративных рисков:** Сотрудники, работая в Центре длительное время, более глубоко осваивают процессы, что снижает вероятность совершения ошибок и возникновения неожиданных ситуаций.

**Повышение морального уровня коллектива:** Мы внедрили ряд мероприятий для сопровождения сотрудников с разным опытом работы. Для новых кадров "Budding", система партнерского взаимодействия, представляет собой эффективную методику обучения, в рамках которой два сотрудника активно взаимодействуют, поддерживают друг друга и помогают достичь установленных целей в дружественной и комфортной атмосфере.

Дополнительно, для опытных сотрудников внедрена программа кураторства - **Менторство**. Это способ неформального обучения. Сотруднику помогает развиваться его ментор (партнёр) - более опытный специалист в той сфере, в которой ученик хочет стать профессионалом. Менторы в нашем центре - руководитель Центра, начальники отделов.

## **Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Успешное сохранение талантов помогает нам **снизить уровень оттока персонала**, а также **повышает эффективность** работы Центра продаж. Ведь сотрудники, которые чувствуют удовлетворенность своим рабочим местом, как правило, работают более продуктивно, а также рекомендуют своим знакомым банк, как работодателя. В нашем случае в **2023** году реферальная

программа закрыла **70%** свободных вакансий и только **30%** было привлечено с рынка.

В рамках внутреннего исследования Управления **VOE «Голос сотрудника»** была реализована задача по анализу, разработке и внедрению стратегических методов сохранения талантов, одним из которых является прозрачная системы мотивации, где мы используем инструменты нематериального поощрения: знаки «Отличник ВТБ», грамоты/благодарности, подарочные сертификаты. По итогам квартала, года формируется рейтинг лучших сотрудников, в корпоративном журнале и закрытом телеграмм канале публикуются истории успеха.

Уровень мотивации и удовлетворенности наших сотрудников в **2023** году значительно повысился. В **2022** году при проведении опроса удовлетворённости сотрудников мы наблюдали среднюю оценку **8.7** из **10** баллов. Вследствие проведённых мероприятий у нас получилось увеличить эту оценку до **9.8** из **10** баллов. Это имеет прямое воздействие на качество обслуживания клиентов и снижение текучести персонала.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют об эффективном интегрировании практики в кадровые изменения Центра.

Дополнительно у нас разрабатывается ежемесячный "**Адвент-календарь**", охватывающий широкий спектр событий, в которых каждый сотрудник может попробовать себя в качестве организатора мероприятий, таких как творческие мастер-классы, спортивные игры, культурные мероприятия и интеллектуальные дискуссии. К таким событиям также относится конкурс "Мисс и Мистер Управления", способствующий раскрытию талантов и стимулированию внутрикорпоративной активности.

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

Процесс сохранения и управления талантами является неотъемлемой частью стратегии, направленной на обогащение клиентского опыта. Оно лежит в основе двойной взаимосвязи. Удержание выдающихся профессионалов приводит к глубокому пониманию клиентских потребностей, исследованию их желаний и обеспечению лучшего обслуживания.

Удержание талантов на рабочем месте основывается на высоком уровне удовлетворенности и мотивации персонала. Сотрудники способны анализировать потребности клиентов на более глубоком уровне, а также предоставлять выдающийся сервис, что становится ключевым фактором для улучшения клиентского опыта. Мы провели срез клиентской удовлетворённости: так в **2022** году средняя оценка **CSI** находилась на уровне **4/5** баллов, в то время как в **2023** году CSI увеличился до **4.8/5** баллов.

Мы внедрили практику **референс-визитов в аутсорсинговые контактные центры**. Эта стратегия способствует обмену передовыми методиками и опытом с нашими партнерами.

Кроме того, лидирующие тренеры Банка предоставляют обучающие мероприятия, направленные на обмен знаний и коррекцию обратной связи. Эти инициативы уже принесли огромное количество ценного опыта, что сказалось **на повышении конверсии продаж с 101%** от установленного плана до **116%**, а также привело к уменьшению количества процедурных ошибок как внутри Банка, так и в аутсорсинговых контактных центрах. Так, после регулярных визитов в АКЦ средний балл по качеству работы оператора домашней площадки увеличился с **98** до **99.5** в Центре и с **96** до **98** в АКЦ!

Внедрение референс-визитов внутреннего тренера в аутсорсинговые контактные Центры стало ключевой практикой для повышения качества обслуживания клиентов: так в **2022** году среднее

время ожидания на линии клиентом в аутсорсинговом центре составляло **10 минут**. После референс-визита операторов домашней площадки и оптимизации процессов, среднее время ожидания клиента в очереди было сокращено **с 10 до 5 минут**, что существенно увеличило количество обработанных контактов в день. Помимо всего прочего аутсорсинговый центр решал **70%** запросов с первого обращения. После визита сотрудников Центра продаж и обучения партнёров лучшим практикам, этот показатель увеличился до **82%**, снижая количество повторных обращений и экономя время клиента, соответственно вырос и показатель **CSI АКЦ**, он увеличился с **7/10** до **9/10** баллов после внедрения рекомендаций тренера. Это привело к уменьшению числа жалоб, увеличению лояльности клиентов и снижению оттока клиентской базы.

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

Ценность нашего проекта основана на опыте самих сотрудников Центра. Эти изменения ощущаются в их повседневной работе и профессиональном развитии.

Внедрение **нематериальных мотиваторов** привело к тому, что сотрудники почувствовали, как их усилия и вклад признаются и ценятся. Это отразилось на их вовлеченности, мотивации и общем настроении.

На постоянной основе мы также **внедрили тренинги по преодолению выгорания**, обучая сотрудников стратегиям эффективного управления стрессом, поддержанию баланса между работой и личной жизнью, и практикам самозаботы для долгосрочного эмоционального благополучия.

В **2023** году помимо рабочих процессов наш Центр принимал активное участие во многих проектах:

### **Помощь детским домам**

Наша команда регулярно посещает детские дома. Мы проводим мастер-классы, игры и развлекательные мероприятия для детей. В рамках благотворительных сборов, посвящённых 1 сентября, мы собрали пожертвования на канцелярские товары, собрали наборы первоклассников и передали их в детские дома.

### **Участие в субботниках и помощь ветеранам**

В преддверии Дня Победы, мы организовали уборку и ремонт парка, памятников, посадили яблони, а также собрали продукты, одежду и лекарства для ветеранов, что оказало им огромную поддержку и подарило яркие эмоции.

### **Спасение кошки Хонды**

Мы приняли на себя заботу о кошке по имени Хонда, которую нашли на улице и приют "Бусинка" принял её под свою опеку. Наша команда стала спонсорами Хонды, предоставляя средства на ее медицинский уход и содержание. Мы также регулярно посещаем Хонду, ухаживаем, дарим тепло и внимание.

Общий опыт сотрудников Центра подчеркивает, что проект действительно укрепил нашу команду и подарил коллегам ощущение важности и ценности. Этот опыт несомненно сказывается на качестве обслуживания клиентов и нашей способности удерживать таланты внутри организации.

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

В Центре дистанционных продаж мы внедрили **андрагогическую модель обучения**, которая играет одну из ключевых ролей. Андрагогика, как наука о методах обучения взрослых, становится важной составляющей разработки инновационных методов и практик в области управления талантами нашего Центра. Она основывается на понимании специфики обучения именно взрослых, включая использование накопленного опыта, осознанную само-регуляцию учащегося и его истинные потребности.

Целью андрагогической практики в контексте обучения взрослых в нашем Центре стала разработка и внедрение образовательных методов и подходов, которые способствуют эффективному и устойчивому обучению взрослых с учетом их особенностей. Андрагогические методы позволяют создать обучающие программы, которые максимально соответствуют потребностям и ожиданиям взрослых, способствуя достижению ими лучших результатов.

Средний балл стажёра на экзаменационном задании до внедрения в нашем центре данной практики составлял **7,1/10** баллов, после внедрения - средний экзаменационный балл стажёра составил **9,2/10** балла. Для того, чтобы оценить эффективность мероприятий по снижению текучести, следует учесть, что средняя продолжительность работы сотрудников в нашем Центре составляет **2,5 года**, в то время как статистика показывает, что средний срок жизни работников в КЦ составляет всего 8 месяцев.

Для увеличения привлекательности процесса адаптации мы внедрили ряд бизнес-игр. Например, игра "Квиз-плиз!" направлена на укрепление внутрикorporативных отношений, изучение ценностей и миссии банка, закрепление знаний о продуктах. Игра Биатлон, где каждый участник получает баллы за выполнение различных видов активностей, включая разработку детальных конспектов и соблюдение дисциплины. Заработанный балл даёт преимущества при сдаче экзамена.

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Лучшей практикой, которую мы внедрили в нашем Центре стала разработка компании Alibaba Group. Система Alibaba основана на умении распознать потенциал сотрудника и выработать алгоритм его развития.

Так, работой с талантами в компании Alibaba Group занимается специальная структура — Alibaba Global Leadership Academy. В академию поступают действующие сотрудники компании, поощряются самовыдвиженцы, так как главные корпоративные ценности Alibaba Group — мотивация, желание расти и развиваться. Сотрудники проходят модульное обучение в течение 16 месяцев. Они не только учатся в классе, но и перенимают опыт на местах — за время обучения сотрудники успевают поработать в нескольких бизнес-подразделениях.

Академия не ставит цель развить какие-либо профессиональные компетенции. Её задача — воспитать лидеров, поддерживающих культуру Alibaba. После прохождения обучения в академии сотрудников назначают на руководящие бизнес-роли

В нашем центре, по аналогии с компанией Alibaba Group, мы внедрили свою программу **Talent Academy** - инновационной платформы обучения и развития, представляющей собой индивидуальный подход для формирования кадровых резервов на руководящие и иные должности в рамках Управления. В отличие от Alibaba – наша цель более комплексная, мы развиваем сотрудника как в профессиональных, так и в лидерских компетенциях, на выходе получая более универсального кадра. Этот процесс включает обширные действия, начиная от разработки персональных обучающих планов для каждого студента академии до наставничества со стороны

руководителей и практического опыта, накопленного в ходе работы над реальными проектами. Таким образом, мы создали среду для развития Soft-skill навыков у сотрудников, включая коммуникативные навыки, критическое мышление и способность работать в команде.

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

Подводя итоги, сохранение выдающихся кадров и снижение оттока персонала становятся приоритетными задачами для любой организации. Успешное внедрение этих практик демонстрирует значительное улучшение оперативной деятельности, поднимает планку клиентского опыта и способствует формированию вдохновляющей рабочей среды для наших сотрудников. Проводимые мероприятия объединяют коллектив, позволяя нам разделять победы и неудачи вместе.

В этой системе развития и внимательной заботы о кадрах мы стремимся **не только привлекать выдающихся специалистов, но и поднимать их на новые высоты в профессиональном развитии**. Этот подход не только поддерживает высокий уровень качества обслуживания клиентов Банка ВТБ, но также укрепляет нашу позицию в качестве **современного и прогрессивного работодателя**

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Киселёв
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Александр Андреевич
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Главный специалист Центра дистанционных продаж Управления Развитие контактного центра