

Работа с командой – лучшие практики

Ольга Цыплакова
Апрель 2024



Основан в 2018 году



Расположен в г. Волгоград и г. Новосибирск



Команда +1450 человек



Вовлеченность 89,6%

Ключевые сервисы:

- ✓ Работа со страховыми договорами
- ✓ Планирование и проведение платежей
- ✓ Взаиморасчеты с посредниками
- ✓ Работа с плохими долгами
- ✓ Страховой учет
- ✓ Обслуживание и поддержка клиентов
- ✓ Сопровождение корпоративных клиентов и др.

Предпосылки к пересмотру процесса подбора и адаптации персонала

Критерии
профиля
кандидата не
гибкие и не
отвечают
текущим реалиям
профилей соискателя

«Узкая»
воронка подбора

Ограниченное
число
нанимающих
менеджеров

**Недостаток
поддержки** по
НЕ функциональным
вопросам в период
адаптации

**Высокая
нагрузка на
оператора,
большое кол-во
функций**

Отсутствие опыта
работы с
определенными
нишами соискателей
(студенты очники,
удаленные сотрудники
из других регионов)

**Слишком
короткий
срок жизни
сотрудника**

**Высокий
уровень стресса
у новичка,** большой
объем информации для
изучения, вариативность
продуктов страхования

Ключевые изменения в процессе подбора и адаптации

Внедрение нескольких профилей целевого кандидата (на «мелкие» подпроцессы; разный график/разный формат – гибрид/офис/удаленка; в целом снизили требования к офисным сотрудникам; расширили возрастной диапазон в обе стороны)

Запуск проекта **«Ресечинг»** для расширения воронки подбора

Супервизоры и наставники выступают в роли нанимающих менеджеров

Ввод ставки **«Адаптолог»**

Пересмотр структуры подразделений и каталога сервисов

Заключение договоров о стажировке с СУЗами и ВУЗами, проведения Дней открытых дверей

Разработка и реализация мероприятий по повышению срока жизни сотрудника в компании

Пересмотр процесса обучения сотрудников на испытательном сроке

Как продлить «срок жизни» сотрудника? 2023



Проект «Забота на работе»

Как продлить «срок жизни» сотрудника? 2024

- 1 — ● Снижение объема драйверов за счет **внедрения self-сервисов** (чат-бот в Мобильном приложении, Голосовой бот на IVR)
- 2 — ● **Минимальный функционал** на период **испытательного срока** с последующим постепенным дообучением
- 3 — ● **Формирование определенного набора сервисов** для каждого подразделения по возрастанию от простого к сложному (**1-я/2-я/3-я линия** поддержки)
- 4 — ● **Расширение вертикальных и горизонтальных карьерных треков** внутри КЦ за счет многоуровневой системы поддержки
- 5 — ● **Снижение времени исполнения функции** за счет **автоматического предзаполнения данных** в карточке клиента при работе с входящим обращением

- 1 — ● Поддержка **адаптолога**
- 2 — ● **ДМС с 1-ого дня**, участие в программе **лояльности СВОИ**
- 3 — ● Возможность **гибридного графика** для офисных сотрудников при выходе на целевые показатели по итогам 3-х мес работы, 100% удаленка (в т.ч. другие часовые пояса), гибкий график смен
- 4 — ● **Квартальная доплата** по программе лояльности **за стаж** после 6 мес работы
- 5 — ● **Участие во внешних конкурсах** колл-индустрии при 100% финансировании со стороны Компании

Адаптолог и его роль в процессе подбора и адаптации

1

«Продажа» вакансии с точки зрения «плюшек» и корп.культуры

2

Первичная/ вторичная адаптация сотрудников в полном цикле (наставник, руководитель, тренер, HR)

3

Повышение уровня вовлеченности и снижение текучести

4

Полное сопровождение удаленных сотрудников (по НЕ функциональным вопросам)

Нанимающий менеджер и его роль в процессе подбора и адаптации

1

«Продажа» вакансии с точки зрения функции и карьерного развития

2

Проведение демо-дня/часа (предотвращение обманутых ожиданий кандидата)

3

Первичная/ вторичная адаптация сотрудников (по выполнению функциональных задач)

4

Полное сопровождение удаленных сотрудников (по функциональным вопросам)

Стажировка - «за» и «против»

Против

- 1 — Короткий срок стажировки (<3 мес)
- 2 — Длительный срок обучения (≈2 недели)
- 3 — Неадаптированность профиля кандидата (возраст ≈18 лет, нет опыта работы в принципе)
- 4 — Неадаптированность к жесткому расписанию графика работы оператора КЦ (регламентированные перерывы)
- 5 — Объемный функционал оператора КЦ (по функции помощи по страховым случаям)

За

- 1 — Положительный PR Компании среди СУЗов/ВУЗов
- 2 — Формирование кадрового резерва на рынке труда
- 3 — Получение нового опыта работы с профилем кандидата «студент»
- 4 — Возможность перекрытия пиковых нагрузок в формате подработок студентов (интервал 4 часа и менее)
- 5 — Повышение рейтинга Компании как работодателя

Трансформация «против»

Против

1

Короткий срок стажировки (<3 мес)

2

Длительный срок обучения (≈2 недели)

3

Неадаптированность профиля кандидата (возраст ≈18 лет, нет опыта работы в принципе)

4

Неадаптированность к жесткому расписанию графика работы оператора КЦ (регламентированные перерывы)

5

Объемный функционал оператора КЦ (по функции помощи по страховым случаям)

Переработка функционала для стажера:

- ✓ Минимум hard skills по функции помощи по страховым случаям, при этом стажер знаком с продуктом ОСАГО с позиции клиента
- ✓ Минимальный риск стрессовых и негативных звонков
- ✓ Сокращение сроков обучения до 5 р.д. (max)
- ✓ Закрепление наставников, которые full-time рядом и сразу подключаются к диалогу с клиентом на вторых наушниках
- ✓ Подключение адаптолога для вовлечения стажеров в корп.культуру Компании и оказания поддержки по НЕ функциональным вопросам



Получение profit по снижению нагрузки на КЦ уже со 2-й недели работы стажеров

Стажировка в КЦ – первые результаты

Skill группа стажеров



Поступило **более 3 500** входящих звонков



LCR – 0%. Цель – не более 5%



SL – 96,7%. Цель – от 80% и выше



CSI – 4,8 баллов. Цель – от 4,5 и выше

Skill группа операторов



Снижение АНТ на линии поддержки по **ОСАГО – 7%**



Снижение АНТ на линии поддержки по **всем продуктам – 15%**



Снижение ASA на линии поддержки по **ОСАГО – 13%**



Снижение ASA на линии поддержки по **всем продуктам – 8%**

Предпосылки к запуску проекта «Удаленка 1.0»



1

Высокий уровень конкуренции на рынке труда Волгограда в колл-центральной отрасли

2

Многие **компании сохранили удаленный формат работы** на постоянной основе после периода пандемии и **используют это как преимущество**

3

Заниженные критерии подбора офисных сотрудников и как следствие **высокий уровень** желательной **текучести** из-за нецелого профиля кандидата

4

Анализ рынка показал, что **уровень дохода оператора КЦ ВСК** более чем **конкурентоспособен в определенных регионах**

5

Сохранение **низкого уровня укомплектованности штата КЦ в $\approx 80\%$** , при необходимом минимуме в 95%

Результаты проекта «Удаленка 1.0»

86

% уровень общей текучести на
испытательном
сроке

Выученные уроки

1. Для работы в удаленном формате необходимо привлекать только **профильных кандидатов с релевантным опытом**
2. Уже на этапе собеседования необходимо использовать инструменты для проверки **скорости интернета ПК** соискателя и **технических характеристик**
3. Обязательное требование - **наличие у соискателя WEB-камеры, проводных наушников**
4. Срок выдачи доступов к программному обеспечению, **настройка удаленного подключения занимает от 2-х до 5-ти рабочих дней**, что повышает риск потери сотрудника и оттягивает старт обучения
5. Для сотрудника удаленного формата **требуется более частая коммуникация** (5-ти минутки/планерки/летучки) с супервизором/руководителем

«Удаленка 2.0» Restart

-47

% п. уровень общей текучести
на испытательном сроке по
сравнению с 1-м запуском

23

Сотрудника
удаленного формата
на конец мар'24

Полученный опыт и примененные знания

1. **Переработаны требования к кандидату** на удаленный формат работы (профиль кандидата и перечень минимальных технических требований к ПК)
2. При проведении собеседования **нанимающий менеджер проводит с соискателем замер скорости интернета** с помощью ресурса <https://www.speedtest.net/>
3. Для настройки удаленного подключения **подключаются специалисты IT филиала по месту локации сотрудника** (сотрудник в день оформления привозит ноутбук для проведения настройки)
4. Настроена **система «технического доступа»** – все доступы к ПО уже готовы ко дню оформления сотрудника, либо день в день
5. Ввод **ставки адаптолога с ноя'23 с первичной задачей полной поддержки сотрудников** в формате чата, регулярных on-line встреч, консультации сотрудников по не функциональным вопросам
6. В течении всего периода адаптации **не меняем наставника**
7. Поддержка по функциональным вопросам в режиме on-line в **«звонильной комнате»**

Офисный сотрудник VS сотрудник удаленного формата

Офисный сотрудник

1. Рабочее место – **2 монитора**
2. **Отсутствует WEB-камера**
3. **Очная** коммуникация с командой и посредством **чатов, скайпа/zoom**
4. Срок обучения – **14 дней**
5. Срок выхода на **целевые показатели ≈2 мес** (в рамках испытательного срока)
6. Затраты на **PM**
7. Принимают **участие в Созвездии ФСЦ**

Удалённый формат

1. Рабочее место – **1 или 2 монитора**
2. **WEB-камера обязательна**
3. Коммуникация с командой посредством **чатов, скайпа/zoom**
4. Срок обучения – **14 дней +/- 2 дня**
5. Срок выхода на **целевые показатели ≈3 мес** (в рамках испытательного срока)
6. Подключены к **BPM**
7. Принимают **участие в Созвездии ФСЦ**

Уровень текучести удаленных сотрудников по сравнению с офисными уже ниже на:

16%

Что дальше?



1

Наращивание доли сотрудников на удаленном формате с релевантным опытом

2

Формирование карьерных треков для вертикального роста именно в группе сотрудников такого формата работы

3

Адаптация корпоративной культуры и мероприятий

4

TeamBuilding «на удаленке»

5

Командировки для сотрудников



не
«Удаленный»,
а «Домашний»

**Спасибо
за внимание!**



vsk.ru