

Практика управления исполнением

Селезнев Евгений
ПАО "СБЕРБАНК РОССИИ"
Руководитель направления
«Дивизион ДомКлик»

Цель выступления:

- Поделиться опытом организации системы Управления исполнением в Сбербанке России
- Объяснить почему Управление исполнением важно в эпоху диджитализации

Цели управления исполнением:

1. Сотрудники должны в полной мере исполнять свои обязанности перед компанией и клиентом
2. Сотрудники должны исполнять свои обязанности наилучшим образом

Почему — это важно в эпоху диджитализации:

1. Любую новую «фичу» рынок копирует за 2 недели
2. На копирование модели управления потребуются годы



Технологическая карта

Технологическая карта работы Менеджера по продажам									
ФИО МП _____ Дата _____ номер окна _____		Дата	Дата	Дата	Дата	Дата	Дата	Дата	Дата
Соблюдает дисциплину:	1. Проводит встречи.								
	2. Не отвлекается на посторонние разговоры.								
	3. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Соблюдает этикет и правила поведения:	4. Проводит встречи в соответствии с регламентом.								
	5. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	6. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	7. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	8. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	9. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	10. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	11. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	12. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	13. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	14. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	15. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	16. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	17. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	18. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	19. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	20. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	21. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	22. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	23. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	24. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	25. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	26. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	27. Соблюдает правила поведения в офисе.								
Посещает клиентов по СТО:	28. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	29. Соблюдает правила поведения в офисе.								
	30. Соблюдает правила поведения в офисе.								

- Если сотрудник уже все делает верно, зачем с ним еще проводить чек лист?
- Хорошо, а если при Вас он делает верно, а без Вас не верно, нужен очередной чек или это что-то другое?
- Как часто нужно проходить весь чек?
- Сотрудник делает свой чек, а не работу.
- Хочешь потерять успешного продавца - поставь жесткие рамки!

Управление по табличкам. В реальности Вы не Управляете

ГОСБ	Руководитель канала/Руководитель группы ВСП	Реальная конвертац ия ПК	Реальная конвертац ия ЖК	Реальная конвертац ия Вклад	Реальная конвертац ия КК	Реальная конвертац ия ДК	Реальная конвертац ия Кросов
29	Ряполов И.В.	43%	33%	65%	4,3%	37%	14%
	Байтокова Акык Агибаевна	40%	27%	66%	3,8%	38%	15%
	Батогонова Оксана Ивановна	56%	12%	68%	4,3%	22%	12%
189		48%	41%	67%	6,1%	21%	9%
200		60%	0%	50%	6,4%	28%	13%
	Балаганина Ирина Николаевна	72%	0%	36%	11,2%	49%	58%
	Елисеева Ольга Михайловна	72%	0%	53%	9,3%	24%	13%
204		44%	0%	71%	2,6%	16%	9%
	Горбуненко Елена Владимировна	38%	42%	66%	4,9%	38%	15%
	Малышева Елена Владимировна	56%	11%	67%	4,0%	28%	12%
	Нестерова Анна Александровна	35%	39%	60%	4,5%	45%	16%
	Смирных Светлана Максимовна	43%	37%	63%	3,4%	35%	9%
	Старцева Татьяна Евгеньевна	46%	20%	64%	4,3%	31%	12%
	Суганенко Наталья Борисовна	40%	36%	68%	4,8%	40%	15%
1791	Веркеев И.А.	42%	29%	63%	3,8%	43%	12%
5940	Калашникова Ж.А.	37%	36%	54%	3,8%	41%	11%
1790	Перова М.А.	43%	70%	59%	2,7%	40%	14%
8369	Карпова Т.Г.	36%	32%	50%	3,6%	47%	11%
8634	Миронченко М.В.	36%	25%	69%	4,1%	38%	11%
Западно-Сибирский Банк		39%	32%	64%	4,0%	39%	12%

В итоге система
фокусируется на 2-3
показателях за
которые точно
«уволят» в первую
очередь



Количество показателей
не уместается на лист
Excel

100+ метрик на одного
сотрудника

Западно-Сибирский Банк

Ямало-Ненецкий автономный округ

Ханты-Мансийский Автономный округ

Тюменская область

Омская Область

254 бизнес офисов

276 операционных офисов

320 Руководителей

257 заместителей

1150 менеджеров по продажам

2300 операционных сотрудников

Более 20 продуктов, 200 категорий



Все сотрудники работают по разному:

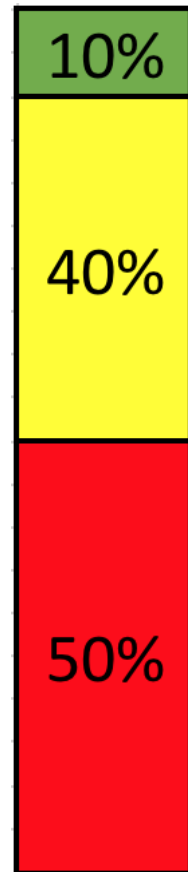
Представьте у Вас есть сотрудники, которые что-то делают, причем все и все делают по разному.

Типично разные ситуации в офисах Банка:

- По очередям
- По скорости обслуживания клиентов
- По кол-ву проданных продуктов
- По кол-ву проданных кросс продуктов

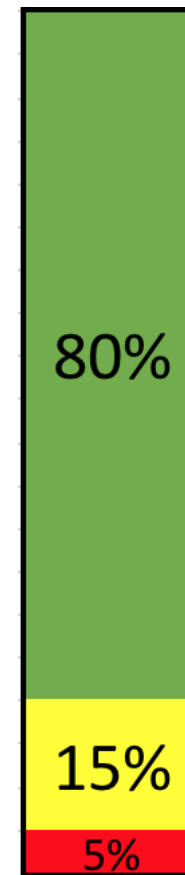
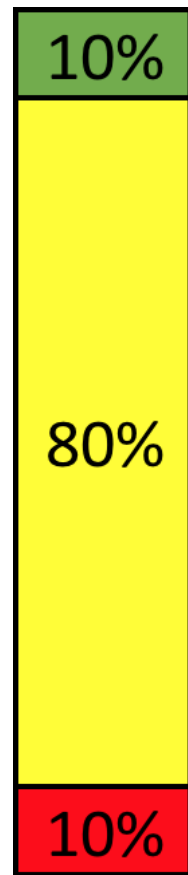
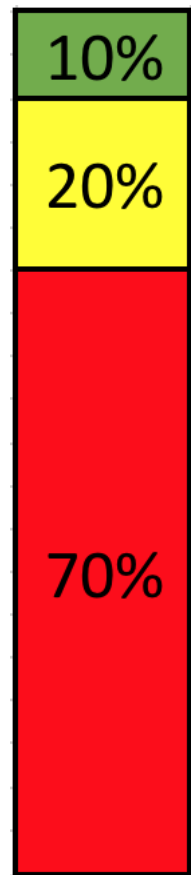


В разной ситуации и с разными навыками
сотрудники работают по разному



50% не успешных

Эволюция Управления от факторов производительности



Это то, что
определяет
стоимость
Управленца
на рынке

Отклонение = Проблема

Проблемы = Возможности

Чем больше проблем – тем лучше

У каждой проблемы есть цена

Проблемы должны решаться ... быстро!

Чем больше проблем – тем лучше

Число задач назначено	% Взятых в работу	% Выполнения, указанный исполнителем	% Решенных задач в ИСУ*
462	72%	52%	8%
641	85%	55%	15%
3 053	77%	60%	7%
142	52%	40%	11%
953	68%	50%	10%
3 065	77%	48%	8%
490	59%	42%	12%
8 913	74%	52%	9%

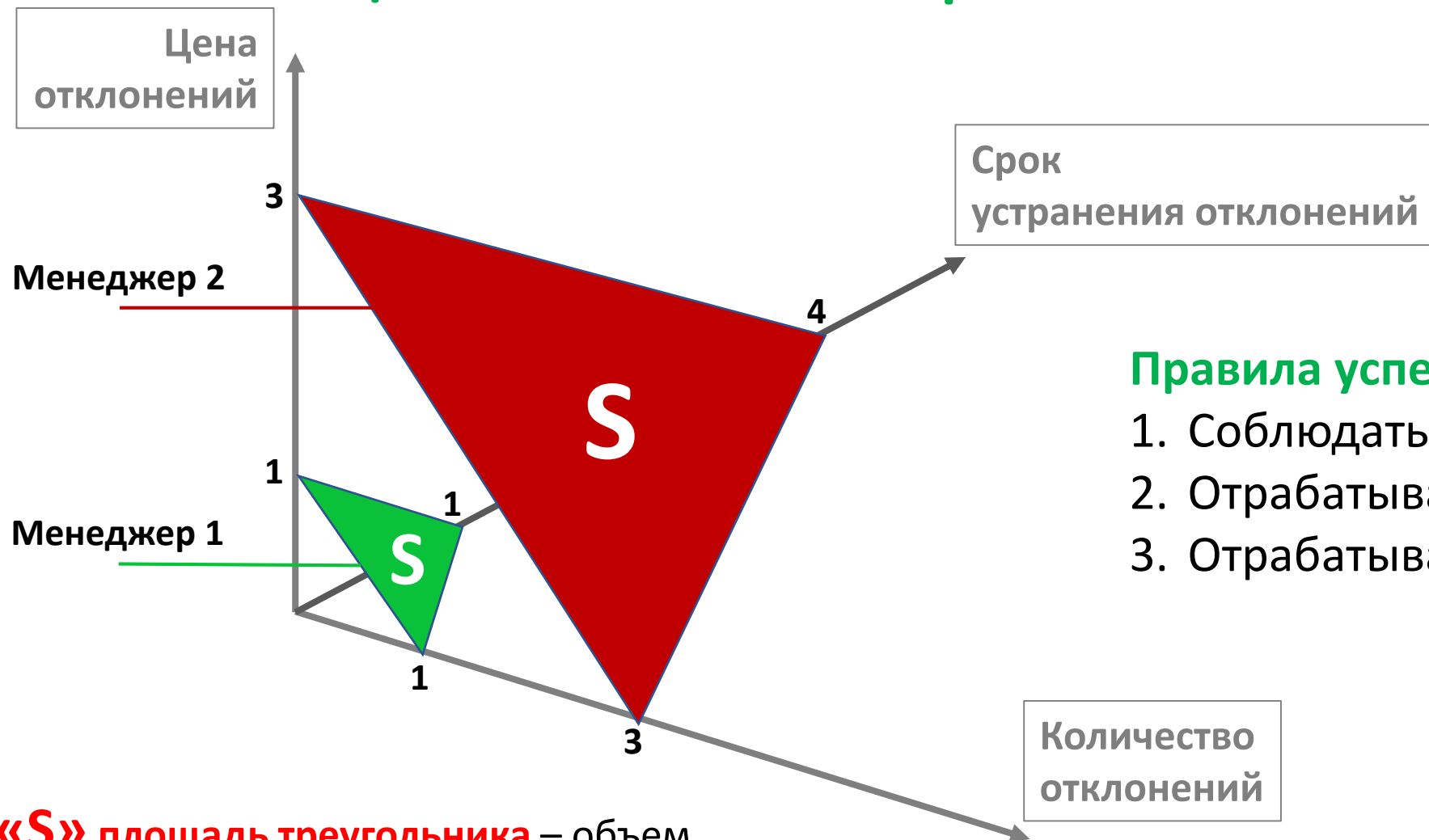
Цена каждого отклонения растет с ее сроком жизни



Вес отклонений

Показать	Все группы метрик	Сортировать по	Хроника	По убыванию						
Метрика					План	Факт	Расчет	Выполнено	Хроника	Вес
Доля выданных карт (в % от общего количества карт в обращении)					26.57 %	0.0 %	0 / 5	0 %	13 нед	5
Динамика изменения доли выданных карт (в % от общего количества карт в обращении)					-12.24 %	-100.0 %	0.0 % / 14.81 %	-88 %	13 нед	5
СБР					46.09 %	0.0 %	0 / 1	0 %	11 нед	1
СЭР					35.83 %	0.0 %	0 / 1	0 %	5 нед	3

Оценка качества работы менеджера




Правила успешного менеджера:


1. Соблюдать приоритеты
2. Отрабатывать отклонения сразу
3. Отрабатывать больше отклонений

«S» площадь треугольника – объем накопленных проблем у менеджера

Все уже придумано:

 × Найти


[Поиск](#) [Картинки](#) [Видео](#) [Карты](#) [Маркет](#) [Новости](#) [ТВ онлайн](#) [Музыка](#) [Ещё](#)

 **«РИА Новости»** — информационное агентство

[Спорт](#) [В мире](#) [Инфографика](#) [Политика](#) [Происшествия](#) [Газпром](#)

[ria.ru](#) ▼


Новостная лента о политике, спорте, науке, культуре и др. Фото- и видеоматериалы, инфографика, комментарии экспертов.

 **NEWSru.com** :: Самые быстрые новости. Фото и видео...

[Все новости дня](#) [Новости мира](#) [Криминал](#) [Спорт](#) [В блогах](#)

[newsru.com](#) ▼


Обновляемые в режиме реального времени ленты новостей. Хронологический архив материалов. Подписка на рассылку новостей.

 **Яндекс.Новости**

[Происшествия](#) [Общество](#) [Спорт](#) [Экономика](#) [Политика](#) [В мире](#)


[news.yandex.ru](#) ▼

Новости России и мира из центральных, региональных, зарубежных и специализированных источников. Поиск информации по базе СМИ. Онлайн-подписка на новости.

 **Lenta.ru - Новости России и мира сегодня**

[lenta.ru](#) ▼

Российские и международные новости и события в сфере политики, экономики, науки и техники, культуры, спорта. Инфографика. Фотогалерея.

 **«Life.ru»** — информационный портал

[life.ru](#) ▼

События и новости 24 часа в сутки: эксклюзивные расследования, оригинальные фото и видео, «живые» истории, топовые эксперты, онлайн трансляции со всей планеты и горячие тренды соцмедиа и блогов. [Читать ещё >](#)

Показать меню

Нашлось 37 тыс. результатов
30 млн показов в месяц
[Дать объявление](#) [Показать все](#)

Интегральная оценка менеджера:

Приоритет ▲ МРП	Логин МРП	Интегральная оценка
1	Светлана Александровна	80 %
2	Юлия Константиновна	64 %
2	Без	64 %
3	Карина Наилевна	70 %
4	Елена Владимировна	60 %

Ряполов Иван Владимирович - Тюменское головное отделение №29

Задачи ИСУГруппировка по типуОтклонения по работе с КлиентамиОтработка заданияСводный отчетОтклонения по продажам и обслуживаниюОтработка заданияСводный отчет

Сотрудник/ Подразделение	Тип отклонения	Название отклонения				Детализация
Гезольдова Ирина Павловна	Отклонения по продажам и обслуживанию	Низкая скорость обслуживания по операции 'Платежи ФЛ в пользу ЮЛ' по АС ФС				
Период отработки	Счетчик	ЗРВСП	РВСП	РГВСП	Рук ГОСБ	
04.06.2018 - 10.06.2018	7					<div>Исполнитель: Доп.офис №29/056 (Недельнюк Анна Анатольевна)</div> <div>Текст задания</div> <div>Описание</div> <div>Комментарий</div> <div>ОТРАБОТКА ОТКЛОНЕНИЕ СОТРУДНИКОМ ПРОВЕРЕНА. В ИСУ ИМЕЮТСЯ КОММЕНТАРИИ СОТРУДНИКА. ПРОСМОТРЕНО ТСВ. ЗА 14.05.18 В 11-02 КЛИЕНТ ПО ТАЛОНУ "А" ПРИНЕС МЕЛОЧЬ, СОТРУДНИК ПРОСЧИТТАЛ, ПРОИЗВЕЛ ИДЕНТИФИКАЦИЮ И ПРИНЯЛ ЗАЯВЛЕНИЕ НА РАЗМЕН ЗА 16.05.18 В 13-51 ПРИЕМ ПЛАТЕЖА С ВВОДОМ РЕКВИЗИТОВ ВРУЧНУЮ ЗА 16.05.18 В 16-16 ПРИЕМ ПЛАТЕЖА С ВВОДОМ ВСЕХ РЕКВИЗИТОВ ВРУЧЕЮ, А ТК ЖЕ ПРОВЕДЕНА ИДЕНТИФИКАЦИЯ КЛИЕНТА С ПРОВЕРКОЙ ПАСПОРТА В УМ В МОМЕНТ ПРОВЕДЕНИЯ ОПЕРАЦИЙ СОТРУДНИК НЕ ОТВЛЕКАЕТСЯ И НЕ ПЕРЕРЫВАЕТСЯ ОТ ПРИЕМА ПЛАТЕЖА. ПРИЧИНОЙ ОТКЛОНЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ НАЛИЧИЕ У КЛИЕНТА КВИТАНЦИЙ БЕЗ ШК, ЧТО ПРИВОДИТ К УВЕЛИЧЕНИЮ ВРЕМЕНИ ПРИЕМА</div> <div>Дата последнего изменения: 31.05.2018 13:04</div> <div>Автор последнего изменения: Недельнюк Анна Анатольевна</div>
28.05.2018 - 03.06.2018	6	✓	✓			
07.05.2018 - 13.05.2018	5	✓	✓			
30.04.2018 - 06.05.2018	4					
30.04.2018 - 06.05.2018	4	✓				
30.04.2018 - 06.05.2018	4	✓				
30.04.2018 - 06.05.2018	4					
23.04.2018 - 29.04.2018	3	✓	✓			
16.04.2018 - 22.04.2018	2	✓				
02.04.2018 - 08.04.2018	1	✓				

Ключевые показатели эффективности:

Сотрудник	Руководитель
План продаж Оклад	Объем потерь в рублях от отклонений (выявленных проблем)

Отклонения сотрудника – это проблема руководителя, а не сотрудника



Культура

Проблема – это возможность,
а не повод для наказания

Руководитель – это тренер,
а не надзиратель

