CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8321

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ОПЕРАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Сбербанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Омск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	2500
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда отдела обучения и адаптации
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Приветствуем вас, уважаемые коллеги! Давайте познакомимся. Мы - отдел обучения и адаптации. В каждом контакт-центре Сбера есть такие отделы**, занимающие особое место в структуре.**

Чем же уникален наш отдел?

Мы работаем в Омске - самой крупной и многофункциональной локации (2500 человек).

Численность отдела обучения и адаптации более 360 человек. Это самая большая команда как среди всех отделов обучения, так и отделов Омска.

У нас особая структура, так как мы совмещаем функции Business и Support.

36% отдела - это постоянный состав. Руководители групп вместе с командой тренеров и наставников занимаются обучением и адаптацией новичков, а также сами обслуживают клиентов. Эксперты и аналитики разрабатывают и внедряют новые программы обучения, развивают тренерские навыки команды.

64% - новые сотрудники, которые проходят обучение и адаптацию, а через 3 месяца переходят в

основные отделы.

Наши ключевые функции:

- Сбер непрерывно меняет процессы и создаёт новые продукты, чтобы поддерживать уровень заботы о клиенте. Мы первыми встречаем изменения и транслируем их на все отделы, обучая сотрудников.

- Мы сопровождаем сотрудника на всех шагах его роста в компании: от этапа найма до развития на менеджерские позиции.

- Мы те самые люди, которые на этапе адаптации, самом серьёзном в жизни сотрудника, закладывают основу отношения новичка к компании и клиенту. Важно, чтобы каждый сотрудник получил внимание, заботу, ответы на свои вопросы, чувствовал уверенность и поддержку в каждом шаге, понимал, что он является частью команды.

Подробнее нашу структуру можно увидеть в приложении на стр.2

Мы искренне верим, что основой выстраивания успешных отношений «компания-клиент» могут быть только счастливые сотрудники. В эссе мы расскажем, как создаём счастье в команде и как это чувствуют наши клиенты.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

Стратегический приоритет Сбера - удовлетворять потребностям клиента решениями экосистемы, быть доверенным помощником в меняющемся мире. Для этого нужно развивать и укреплять команду, поддерживать высокий уровень вовлеченности, формировать культуру осознанности и результата. Задача нашего отдела - реализовать эту стратегию в контактном центре.

Работа с командой начинается ещё до приёма сотрудника в штат. Менеджеры отдела проводят отбор в контакт-центр, т.к. мы хорошо понимаем, какие кандидаты соответствуют профилю сотрудника Сбера. А ещё мы влияем на HR-бренд, выстраивая партнёрские отношения с кандидатами, оставляя приятное впечатление о работе в контакт-центре.

Наша задача – с первого дня работы влюбить новичка в ценности Сбера, погрузить во вселенную продуктов банка и экосистемы, адаптировать к процессам, сформировать эмпатичное отношение к клиентам. За 2021 год мы подготовили 699 новых сотрудников, при этом среднемесячный уровень оттока на стаже 0-3 месяца составляет менее 6%.

Ещё одна цель Сбера - увеличение доли прибыли от нефинансовых сервисов в 5 раз к 2023 году. Знаковым событием для нас стала поддержка компаний экосистемы. Менее, чем за 4 месяца мы обучили 174 новых сотрудников по направлениям СберМегаМаркет, Сберлогистика, СберАвто, закрыв потребность бизнеса.

Карьерный путь сотрудников зависит от повышения их квалификации. Мы обеспечиваем это развитие: в 2021 году 646 сотрудников получили новый навык.

Мы развиваем линейных руководителей с первых шагов: 2 раза в год проводим отбор в кадровый резерв, оценивая компетенции на деловых играх, обучаем управленческим навыкам ещё до момента назначения на должность. Сейчас штат менеджеров полностью укомплектован и на каждую позицию есть резервисты.

См. приложение, стр.3

Счастье - это понимать смысл и масштабы своей работы.

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Стратегическая цель Сбера – быть доверенным помощником клиента. Обращаясь в контактный центр, клиент хочет получить внимание и заботу, быстро решить свой вопрос.

Какие показатели позволяют определить эффективность команды в помощи клиенту?

Во-первых, это **качество консультаций**. Этот показатель особенно важен, он помогает оценить, как сотрудник понимает процедуры банка и следует им, умеет выстроить взаимоотношения с клиентом даже в самой сложной ситуации.

Во-вторых, это **СВО** (среднее время обслуживания клиента). Этот показатель всегда в фокусе, так как влияет на доступность контактного центра, время ожидания ответа оператора. Достижение цели по СВО зависит от того, насколько быстро сотрудник умеет выявлять потребность клиента, ориентироваться в программах и документах.

Отметим, что показатели скорости и качества для менеджеров измеряются в **доле сотрудников**, **выполняющих КПЭ**. Это позволяет считать не «среднюю температуру по больнице», а оценивать вклад каждого сотрудника в достижение результата и подбирать инструменты для повышения эффективности.

Эффективность команды оценивается в каждом направлении деятельности:

- подготовка новых сотрудников (базовое обучение),

- обучение действующих сотрудников новым навыкам (профильное обучение),

- личные показатели тренеров и наставников в линии.

Каких результатов мы достигли в базовом обучении?

64% от численности отдела – это новички, которые не имеют опыта работы с клиентами и не знают продуктов Сбера. Для успешной профессиональной адаптации мы анализируем результаты каждого из них, выявляем корневые причины, индивидуально подбираем комплекс мероприятий. Например, если сотрудник использует длинные фразы, он слушает свой диалог, выявляет потери времени и вместе с наставником формулирует короткие выражения. В итоге уже на 15 день практики на линии новичок выходит на норматив среднего времени обслуживания опытного специалиста 192 секунды.

В 3 квартале 2021 года доля сотрудников, выполняющих СВО в период обучения - 72%, цель выполнена на 110%. Доля сотрудников, выполняющих качество 86%, цель выполнена на 115%.

Ключевой результат команды обучения - подготовка сотрудников, способных работать самостоятельно, выполнять задачи бизнеса без поддержки наставников. Поэтому показатели скорости и качества мы оцениваем не только в период самого обучения, но и в **первый месяц самостоятельной работы сотрудников**. По этому показателю в 3 квартале 2021 года доля сотрудников, выполняющих СВО - 63%, цель выполнена на 114%. Доля сотрудников, выполняющих качество 75%, цель выполнена на 116%.

Каких результатов мы достигли в профильном обучении?

При получении каждого нового навыка сотрудник вновь проходит профессиональную подготовку, нуждаясь в качественном сопровождении. Для управления результатом мы проводим такие же

мероприятия, как и в базовом обучении. В 3 квартале 2021 года доля сотрудников, выполняющих СВО в период обучения - 76%, цель выполнена на 117%. Доля сотрудников, выполняющих качество 87%, цель выполнена на 116%.

Успешно обучать могут только сотрудники, которые сами показывают достойные результаты, являясь ролевой моделью оператора. **Личные показатели наших наставников и тренеров** впечатляют, несмотря на то, что 80% времени они работают с учениками и только 20% обслуживают клиентов для поддержания навыка. В 3 квартале 2021 года доля сотрудников, выполняющих СВО - 68%, цель выполнена на 124%. Доля сотрудников, выполняющих качество 86%, цель выполнена на 115%.

Подробнее динамику показателей, целевые значения вы можете увидеть в приложении на стр. 4

Счастье – это добиваться впечатляющих результатов.

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Успешность организации в быстро меняющемся современном мире зависит от её сотрудников, от того, насколько они готовы быть предпринимателями на рабочем месте, видеть возможности для улучшения процессов.

Мы используем нестандартные подходы в обучении.

В период пандемии мы внедрили дистанционный формат для подготовки новичков и сотрудниц, выходящих из декретного отпуска. Это позволило снизить риски распространения Covid-19, а также расширить возможности обучения. Например, сотрудницы в декрете смогли совмещать работу и уход за маленькими детьми, пройдя переподготовку удалённо.

Для сохранения качества обучения в дистанционном формате, мы переработали методику преподавания и научили более 50 тренеров из разных городов успешно использовать новые инструменты: онлайн платформы (Zoom, Сбермитап, Skype-business), опросы и викторины (Kahoot, Mentimeter), виртуальные доски (Padlet, Miro).

Мы верим, что сотрудники предоставляют более качественный сервис, имея личный клиентский опыт. Поэтому при подготовке новичков развиваем позицию амбассадора бренда. Сейчас 70% нашей команды регулярно используют более 4 продуктов экосистемы (например, Сбермаркет, СберЕАптека, Delivery Club, Okko, СберМегамаркет).

А ещё мы разработали игру «ЭКОвоки» (по аналогии с игрой «Экивоки»), чтобы в увлекательной форме повысить знания по экосистеме Сбера. Эту игру тиражировали на все площадки и её внедрение позволило более 1000 ученикам изучить преимущества новых продуктов.

Мы внедряем новые подходы при отборе и развитии наставников, тренеров. Качество подготовки сотрудников, их отношение к Сберу зависит от наставника: как он расскажет о продуктах компании, поддержит при работе с клиентами, даст обратную связь, повлияет на мотивацию. В 2021 году в связи с ростом объёмов обучения количество наставников увеличилось в 1,6 раза (с 68 до 108 чел.).

При отборе наставников мы оцениваем 3 параметра: личные результаты, мотивацию обучать других людей и потенциал. Для оценки потенциала разработали бизнес-игру «Я наставник». В ней участники примеряют на себя роль наставников, решают реальные кейсы, проводят переговоры со стажёрами. В результате внедрения игры точность оценки выросла, отток с испытательного срока снизился с 5% до 0%.

Мы улучшили подготовку наставников, разработав электронный гид по развитию компетенций. Он автоматически подбирает книги, виртуальные курсы в зависимости от западающих зон, выявленных при ежеквартальном аудите качества наставничества. Благодаря этому за текущий год увеличили количество наставников в зелёной зоне в 1,5 раза с 54% до 84%.

Мы меняем процессы и процедуры по обслуживанию клиентов. Только в этом году наши сотрудники подали 111 идей, 90% из которых были реализованы. Большая часть этих идей касается наполнения «Портала знаний», которым пользуются сотрудники всех контактных центров для помощи клиентам. Например, наш наставник Анна обратила внимание, что в схеме консультации по карте Momentum описано, что перевыпустить её можно только в филиале. Хотя из практики она знала, что это можно сделать, не выходя из дома, через Сбербанк Онлайн. По итогам инициативы Ани, информация в «Портале знаний» была скорректирована. Так внимательность и заинтересованность оператора сэкономила время и силы клиентов, сократила количество обращений в офис – а это очень важно в условиях пандемии.

Отдельно отметим, что мы тиражируем успешный опыт и сопровождаем внедрение инноваций как внутри площадки, так и на другие отделы обучения.

Примеры инноваций представлены в приложении на стр.5

Счастье –это действовать по-новому и улучшать клиентский опыт, меняя процессы.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Ежегодно наша команда принимает более 2,5 млн. звонков, и для нас важно понять каждого клиента, сделать все возможное для решения его вопроса, увидеть в обычном звонке необычные детали. В качестве иллюстрации приведём пример.

Нашему оператору Наталье поступил звонок – нужно подтвердить перевод 100 тысяч рублей со счета клиента через Сбербанк Онлайн. Подобные вопросы поступают более 10 раз за рабочую смену. Казалось бы, этот звонок ничем не отличался от остальных. Однако, Наталья заметила несколько важных деталей, которые вызвали сомнения, что звонивший является владельцем карты. Голос звонившего звучал моложе возраста клиента, за сегодняшний день это был не первый перевод с его счёта. Оператор перезвонила на привязанный к карте номер телефона и реальный клиент подтвердил, что никаких операций через Сбербанк Онлайн он не проводил. Наталья немедленно сделала всё, чтобы сохранить деньги. Клиент был невероятно благодарен ей за внимательность и заботу.

Это далеко не единичный пример клиентоориентированности нашей команды. Более 20% наставников получили от клиентов благодарности. Ценность каждой благодарности для оператора высока, т.к. только самые искренние эмоции побуждают клиентов перезвонить и оставить положительный отзыв.

Как мы оцениваем нашу клиентоориентированность?

Во-первых, это индекс удовлетворённости обслуживанием - CSI. Впечатление клиента после общения с оператором так же важно, как и правильность консультации. 90% опрошенных клиентов оценили работу оператора на максимальный балл.

Во-вторых, это решение вопроса клиента в момент обращения - FCR. Мы делаем всё, чтобы клиент получил полную консультацию здесь и сейчас, при первом звонке. Отметим, что FCR мы считаем за 7 суток. Нам удаётся достигать целевых значений на 100,5%.

В-третьих, это тональность диалога - проявление заботы о клиенте, создание атмосферы доверия, умение прояснить потребность и выбрать оптимальное решение для клиента. Тональность оценивает контроль качества, прослушивая диалоги. Более 90% звонков наших ребят оценены как соответствующие этим критериям.

Все эти показатели мы достигаем несмотря на то, что бОльшая часть нашего отдела – это новички с минимальным опытом обслуживания клиентов.

За счёт чего мы формируем клиентоориентированность у сотрудников?

Мы учим внимательному и эмпатичному отношению к клиенту, используя для этого разные активности:

- На welcome-тренинге в игровом формате новички знакомятся с ценностью «Все для клиента», решают кейсы и учатся понимать свою роль в диалоге.

- Получив первый опыт работы, ребята создают портрет идеального оператора, выявляют качества, которыми он должен обладать.

- На тренинге «Про клиента» обсуждают особенности клиентоцентричного поведения.

- Практикум «Навыки ведения диалога» помогает выстраивать диалог и знакомит с техниками успешной коммуникации. Эти навыки ученики последовательно закрепляют с наставниками в течение двух месяцев в формате ролевых игр.

- Ключевую роль в формировании навыка играет регулярная обратная связь, во время которой важно точно определить причины сложностей у новичка, помочь исправить ошибки, а также показать, как действия оператора влияют на клиента.

Подробнее метрики клиентоориентированности вы можете посмотреть в приложении на стр.6, а также услышать отзывы наших клиентов, перейдя по QR-коду.

Мы создаём команду, для которой **счастье – это заботиться о клиенте.**

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Работа в контактном центре требует от сотрудников внимания, высокой отдачи и ответственности. Поэтому важно сохранить их эмоциональный ресурс, повысить удовлетворённость от работы, создав атмосферу поддержки и комфорта.

Мы уверены, что у нас это отлично получается: последний опрос вовлеченности показал, что 85% сотрудников отдела гордятся работой в Сбере.

По данным исследования крупнейшей международной компании в области управления Hay group вовлеченность повышается, когда сотрудник:

- понимает смысл работы, ощущает свою значимость и причастность,

- растёт профессионально,

- чувствует поддержку от своего руководителя и команды.

Чтобы ребята понимали **смысл своей работы**, мы не просто ставим задачи, а объясняем их необходимость. Когда хвалим или даём обратную связь об ошибках, на простых примерах показываем, как ситуация влияет на клиента.

Мы ощущаем свою причастность к глобальным ESG-проектам Сбера (Environment, Social,

Governance). Участвуем в волонтёрских активностях: сдаём кровь для банка доноров, помогаем детским домам и приютам для животных. Мы заботимся об окружающей среде – собираем батарейки, пластик, макулатуру и правильно их утилизируем, участвуем в озеленении региона.

Мы повышаем **мастерство нашей команды**. Год назад, по итогам оценки эмоционального выгорания, 50% наставников были недостаточно удовлетворены ростом своего профессионализма и не думали о карьерном развитии в компании. Чтобы исправить это, мы предприняли ряд мер:

- Первыми на площадке провели карьерные диалоги, используя коучинговый стиль. Теперь в начале каждого квартала мы помогаем ребятам определить ближайший путь развития в должности.

- Следуя современной концепции микрообучения, создали Telegram-канал «Выше головы» и публикуем в нём ссылки на полезные статьи, книги, мотивирующие ролики. 85% наших сотрудников отмечают, что регулярно используют эту информацию для саморазвития.

- Привлекаем опытных ребят к отбору новых наставников. Это помогает им чувствовать свою значимость для команды.

В результате этих мероприятий доля сотрудников с признаками эмоционального выгорания сократилась в 3 раза. Сейчас мы транслируем наши практики на всю площадку.

Для создания вовлеченности мы **выстраиваем партнёрские отношения и создаём дружескую поддерживающую атмосферу в команде**.

Мы находим общий язык с сотрудниками разных возрастов. В этом году на работу было принято 215 новичков – представителей поколения Z. Для них важно иметь возможность открыто высказывать своё мнение, свободно общаться с собеседником, занимающим любую должность. Поэтому мы стираем дистанцию «руководитель-подчинённый» и становимся для ребят старшими товарищами. Для повышения интереса к обучению используем геймификацию, рассказываем о сложных продуктах на простом языке с юмором, историями и яркими метафорами.

Рабочие совещания мы проводим в формате мозговых штурмов и фасилитаций, вовлекая всю команду. Например, совместными усилиями решаем, как повысить укомплектованность или сделать адаптацию новичков более комфортной.

Мы участвуем в корпоративных мероприятиях банка и площадки: вместе бежим Зелёный марафон, проходим тематические мастер-классы и викторины. И, конечно же, организуем корпоративы сами. Например, в июне для совместного мероприятия мы выбрали формат квеста с элементами верёвочного курса. За выполнение заданий ребята получали слова-ключи, которые сложились в итоговую фразу: «Ученик – это не сосуд, который надо наполнить, а факел, который надо зажечь».

Подробнее про активности в приложении на стр.7

Счастье – это работать в команде единомышленников.

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Непрерывное развитие компетенций – это основная ценность нашего отдела. Каждый участник команды - эксперт и профессионал своего дела.

Последнее достижение и большая гордость – победа нашего наставника Кондратьевой Кати в ежегодном общебанковском конкурсе «Лучший по профессии» в номинации «Лучший оператор контактного центра», где было 12 тысяч участников. 4 наших сотрудника вошли в число 15

финалистов, а Катя стала лучшей из лучших!

По итогам 2021 года наша команда получила 9 почётных грамот и благодарностей с уровня заместителя Председателя правления Банка.

Начальник отдела Оксана Мельниченко - ролевая модель вдохновляющего лидера, обладатель звания «Сберлидер». Это значит, что команда номинировала Оксану на общебанковский конкурс руководителей, и её практики управления признаны одними из лучших.

Начальник сектора обучения Марина Кузнецова - сертифицированный тренер СберУниверситета по программам управленческой подготовки международного уровня.

Менеджеры отдела обучаются в корпоративном университете Сбера, где преподают тренеры лучших бизнес-школ, и развивают востребованные в современном мире навыки: эмоциональный интеллект и управление вовлеченностью, фасилитация и коучинг, публичное выступление и переговоры. Управленческие компетенции наших менеджеров оцениваются методом ассессмент-центр и новой разработкой Sber Q-Game: 90% в зелёной зоне.

Сотрудники сектора обучения и наставники прошли тренинги для тренеров, обучились методологии, личной эффективности и эмоциональному интеллекту в корпоративном центре развития талантов.

Без скромности можем назвать наш отдел **«кузницей кадров»:** за 2021 год 12 сотрудников перешли на управленческие и экспертные позиции.

Наши достижения представлены в приложении на стр.8

Счастье – это развиваться и учиться новому.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Когда мы писали это эссе, мы испытывали огромное вдохновение и гордость за нашу команду. Ведь все достижения и успехи отдела стали возможны только благодаря людям - целеустремлённым, ответственным, решительным, чутким и заботливым, всегда готовым прийти на помощь клиенту и коллегам.

Мы понимаем свою роль в компании, значимость того, что мы делаем. От работы отдела обучения и адаптации зависят результаты всей большой команды контактного центра. Ответственность для нас - это не тяжесть, а возможность повлиять на мир клиентского сервиса Сбера.

Мы готовы идти вперёд и мыслить нестандартно, не просто каждый день качественно выполняя свою работу, а меняя процессы к лучшему. Мы с удовольствием внедряем современные практики и делимся успешным опытом.

Мы создали устойчивый HR-бренд отдела обучения и адаптации. При открытии конкурса на роль наставника получаем отклик: на 15 позиций 120 кандидатов. Это говорит о том, что люди, с которыми мы работали на начальном этапе, хотят вернуться в нашу команду, делиться опытом и вкладывать частичку себя в новичков.

Мы гордимся отзывами коллег из других подразделений. Вы можете увидеть их в приложении на стр. 9.

Забота о клиентах – это наша миссия. Мы с радостью сами помогаем клиентам и обучаем этому всех сотрудников, **закладывая ценность клиентоориентированности** с первого дня работы.

С уверенностью можем сказать: мы - лучшая команда по обслуживанию, так как вместе мы находим ключ к счастью клиента!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Мельниченко
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Оксана Валерьевна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела