CCGuru Awards

# ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8329

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР

| | |
|---|---|
| **НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА** | Сбербанк |
| **ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА** | Воронеж |
| **КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА** | 992 |
| **ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ** | https://www.sberbank.ru |
| **НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА** | Зацепилова Алла Викторовна |
| **ИМИДЖ НОМИНАНТА** | |
| **ССЫЛКА на Youtube** | ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ |

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Коллеги, друзья, добрый день! Меня зовут Зацепилова Алла.

Мне очень нравится мысль, что себя нужно не искать, а «делать». В сфере клиентского сервиса я работаю 10 лет и за это время прошла путь от специалиста Контактного центра до операционного директора. Моя карьера началась с фиаско: меня не с первого раза взяли работать оператором в Контактный центр. Я очень благодарна тому рекрутеру. Провалы - самое мощное топливо для меня.

Последние 3 года я управляю первой линией поддержки в Единой службе заботы о клиентах Сбера (г. Воронеж). Это 800 000 звонков и чатов в месяц по банковским продуктам и услугам ЭКОСИСТЕМЫ (бонусная программа Спасибо, СберМобайл) и N сотрудников в команде.

Безусловно, у меня есть набор классических показателей: это и Customer Satisfaction Index (CSI), и Service Level (CSI), и First Call Resolution (CSI), % укомплектованности, а также задачи по развитию команды. Однако, лучше всего обо мне расскажут мои ценности:

Я отношусь к работе так ответственно и трепетно, как будто это мой собственный бизнес.

Я делаю ставку на развитие команды и считаю, что успехи моих людей - мои успехи.

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

Для меня важно, чтобы ценности компании были созвучны моим ценностям. Со Сбер у меня 100% совместимость. Мне импонирует забота о людях и стремление сделать их жизнь лучше, постоянный поиск возможностей, интуитивно-понятные сервисы, позволяющие экономить ценный ресурс - время. Я влияю на реализацию стратегии через обеспечение доступности Единой службы заботы о клиентах и формирование лучших клиентских впечатлений. Важно, чтобы любой человек мог легко и просто, с минимальными усилиями, обратиться в Контактный центр, решить волнующий вопрос с первого раза и сказать: «WOW, а так можно было?!». Как я этого добиваюсь»?- спросите вы. 2021 год стал для меня годом открытий и одно из них - ИСУ.

ИСУ - это интеллектуальная система управления качеством и продуктивностью сотрудников. Умные алгоритмы анализируют массивы данных и еженедельно выдают проблемные области для работы с сотрудниками по ?80 параметрам: низкий CSI, провокация повторного обращения, нарушение трудовой дисциплины. В личном кабинете руководитель группы видит ТОП-сотрудников и ТОП-ошибок, %массовых и %повторных отклонений. В случае повторения ошибок настроены алгоритмы эскалации на начальника отдела/операционного директора. Регулярная и своевременная работа с ИСУ помогает расставлять приоритеты, действовать проактивно, комплексно развивать сотрудников и повышать эффективность менеджеров. Это даёт нужные бизнес-результаты на площадке: в первом полугодии 2021 года мы улучшили показатель Average Handle Time (AHT) и приросли по % выполнения цели относительно второго полугодия 2020 года (101.8% во втором полугодии 2020 года vs 102.2% в первом полугодии 2021 года), показали положительную динамику по Customer Satisfaction Index (CSI) - 99.5% vs 102.7% за аналогичный период.

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

Есть такое понятие «идеальный шторм». Это ситуация, возникшая путем такого сложения неблагоприятных факторов, в результате которого их суммарный негативный эффект существенно возрастает. 2021 год - это «идеальный шторм». Пандемия, панические настроения сотрудников и клиентов, сложности с укомплектованием штата.

Развивая тему с ИСУ, расскажу, как мне удалось не только удержать показатели на плаву, а еще и

выдать положительную динамику в этот сложный период. Главный секрет успеха - выстраивание системного подхода к работе с инструментом.

Какие шаги мы (я и моя команда) предприняли:

- Мы начали с того, что провели опрос удовлетворенности ИСУ среди линейных менеджеров. Оказалось, что порядка 30% относятся скептически к инструменты и не верят в его эффективность.
- Проработали логику логику ТОП-отклонений, которые менеджеры назвали бесполезными, скорректировали алгоритмы.
- Научили их разбираться в логике загрузки отклонений, на конкретных кейсах показали влияние количества отклонений на ключевые бизнес-показатели группы.
- Разработали 4-х часовой семинар «ИСУ-инструмент повышения твоей эффективности» и провели его для 100% менеджеров. Его изюминкой стала матрица, с помощью которой любой менеджер, по преобладающим у сотрудника отклонениям и 5-7 другим параметрам, может определить уровень мотивации и навыков сотрудника и применить ситуационное руководство. Например, если у сотрудника много отклонений по трудовой дисциплине и большой стаж, то он, вероятнее всего, относится к категории «Могу & Не хочу» и в приоритете нужно поработать с его мотивацией.
- Запустили регулярный обмен лучшими практиками, калибровки, а также рубрику «Прожарка» в лучших традициях юмористических телешоу.
- Сколотили команду Амбассадоров ИСУ (это такие а-ля адвокаты бренда) для PR и ответов на все возникающие вопросы.
- Запустили мерч Love ИСУ и номинацию «Гуру ИСУ» за выдающиеся показатели.

Нам удалось существенно сократить количество отклонений и повысить % выполнения цели по повторным и массовым отклонениям. Доля групп, выполняющих показатель по качеству работы с отклонениями в ИСУ, возросла с 57.1% до 83.8% в течение текущего года. Мы видим прямое влияние на бизнес-показатели: например, % достижения цели по FCR вырос с 97.63% до 99.18%, количество отклонений по A fter Call Work Time ( ACW Time) сократилось в 4 раза, а это прямое влияние на длительность диалога.

Кроме того, мы измеряем эффективность менеджеров через такой уникальный показатель как «Светофор». «Светофор» показывает долю сотрудников, которая совокупно выполняет оба ключевых показателя: продуктивность и качество. Например, зеленой зоной «Светофора» являются сотрудники, которые выполняют установленные целевые значения по продуктивности и качеству на 95% и выше, и таких сотрудников должно быть от 70% в каждой группе. Показатель призван обеспечить равномерное развитие сотрудников, обеспечить консистентность. % выполнения цели за 2021 год подрос на 4.8%. Высокие результаты по «Светофору» говорят о качественный работе руководителя, ведь сотрудники его группы показывают гармоничные результаты по важным для нас показателям.

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

Одной из ключевых ценностей для меня является Life long Learning - обучение длиною в жизнь. Кроме того, я считаю, что в современном мире глобальной автоматизации люди - это такая «новая нефть». Особенно вовлеченные люди с горящими глазами. Поэтому одна из моих приоритетных задач – развитие команды.

Во втором полугодии 2020 года я вместе с единомышленниками создала с нуля и запустила в Единой службе заботы о клиентах процесс «Кадровый резерв на позицию руководителя группы», а

в 2021 году - «Кадровый резерв на позицию начальника отдела».

Что из себя представляет «Кадровый резерв»? Это институт развития высокопотенциальных линейных менеджеров, включающий:

- уникальную систему отбора: кадровым резервистам на позицию руководителя группы предлагается в режиме онлайн решить порядка 5-7 кейсов из реальной практики (например, как решить проблему низкого CSI в команде или дать фидбэк сотруднику, допустившему критическую ошибку), а кадровым резервистам на начальника отдела - защитить свой персональный проект на выбранную тему (например, повышение % укомплектованности площадки).
- уникальный трек развития : претендентам на позицию руководителя группы предлагается пройти порядка 10 программ для развития soft-skills (например, «Алгоритмы подачи обратной связи» в очном формате и электронный курс « Мастерская руководителя », а на позицию начальника отдела - 7 программ (например, «Решение проблем», «Публичные выступления» ) , а еще воплотить в жизнь свой проект , направленный на решение актуальной проблемы.

Обязательным этапом развития кадровых резервистов является прохождение практической стажировки: от 2-х недель (в период отпуска основного сотрудника) до полугода. У кадровых резервистов есть наставники и менторы.

А еще нашей находкой для развития менеджеров стало использование в ходе обучения настольных игр. Например, для прокачивания навыков подачи обратной связи мы используем игру «Просто мощно». Она помогает в игровом формате потренировать такие алгоритмы подачи обратной связи, как B.O.F.F. и S.O.R.. А для прокачивания навыков аргументации и убедительности мы используем дискуссионную игру на выживание «Бункер».

Для участия в «Кадровом резерве» откликнулись сотни менеджеров со всех площадок Единой службы заботы о клиентах, а конкретно на нашей площадке 7 кадровых резервистов за год стали руководителями групп, а еще двое - начальниками отделов.

Я уверена, что высокие результаты текущего года связаны с тем, что в НУЖНОЕ ВРЕМЯ в НУЖНОМ МЕСТЕ я собрала НУЖНЫХ ЛЮДЕЙ.

## 5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Мне кажется, что существует два полярных мнения: одни считают, что быть клиентоориентированным либо дано, либо не дано, другие - что научить клиентоориентированности можно. Я совершенно точно отношусь ко вторым. Новым сотрудникам на Welcome Day я всегда говорю, что клиентоориентированным быть легко и клиентоориентированным может быть каждый. Главное - настроить фокусных внимания на заботу об окружающих. Причем тренироваться можно на самых банальных повседневных действиях: например, помочь открыть дверь случайному прохожему или поинтересоваться самочувствием коллеги. Пролетит месяц и вы будете проявлять клиентоориентированность на автопилоте и в совершенно разных контекстах. Клиентоориентированность - это мышца, которую можно накачать.

Я качаю клиентоориентированность своих сотрудников по трем направлениям:

- Клиентоориентированная команда менеджеров. Ведь отношение руководителя к себе сотрудники очень легко проецируют на отношение с клиентам . Поэтому в моей команде действует не только правило «Клиент всегда прав», а еще и правило «Сотрудник всегда прав» и в спорах между сотрудником и руководителем, я всегда займу сторону сотрудника.

- Управление тональностью. При оценке качества обслуживания в нашей компании отдельное внимание уделяется навыкам ведения диалога, желанию помочь, манере общения. Это называется тональностью (она может быть красной, желтой, зеленой и бирюзовой, т.е. мы стремимся к 100% зеленых и бирюзовых диалогов) и оценивается через проставление диалогу определенного хэштега. Например, дружелюбный, сочувствующий, теплый. Т.е. это те ассоциации, которые возникают при прослушивании диалога оператора с клиентом. На рабочих местах у операторов размещены памятки с 4 категориями тэгов, а на сессиях обратной связи руководитель просит сотрудника проставить себе тэги, обсуждает сильные стороны и зоны роста.
- Комфортная рабочая среда. Мы регулярно проводим опросы сотрудников по удовлетворенности условиями работы в офисе, а в этом году запустили чат - бот «Чистюля» в Telegram, с помощью которого сотрудник может оставить заявку на ремонт или уборку, а также свое предложение по улучшению офиса. Мне кажется, что в том числе через такие вещи сотрудникам прививается клиентоориентированность, когда они видят и чувствуют, что о них заботятся, и отвечают сторицей.

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

В самом начале я писала о том, что отношусь к работе, как к собственному бизнесу. Что я в это вкладываю? Я смотрю на свою площадку через призму того, а каким я вижу бизнес через 1 год или 5 лет и что я могу сделать для его развития?

Кроме того, я считаю, что владелец бизнеса в любой момент может засучить рукава и показать « мастер-класс » .

В Единой службе заботы о клиентах есть проект Играющий тренер. Это руководители, которые ведут тренинги и делятся своим опытом. Это теоретики, а самые настоящие практики. Они могут не на апельсинах а на реальных кейсах из жизни поделиться своими лайфхаками.

Я один из лидеров этого проекта. Мной были созданы такие обучающие программы как:

- Навыки подачи обратной связи
- ИСУ – Инструмент повышения твоей эффективности
- Влюби в себя кандидата

Мы сами учим своих людей и создаем лучшие кадры!

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

Я разделяю мысль что если ты хочешь получить другой результат сделай что-нибудь по-другому.

В июне 2020 года мы поняли что испытываем серьезные сложности с набором персонала и решили что пора менять свой подход к рекрутингу.

Для кандидатов становится все более важным какие впечатления они приобретают в процессе собеседования и трудоустройства - Candidate Experience (удовлетворенность кандидата процессом найма).

Поэтому мы поменяли свой подход к собеседованиям: сократили этапы собрали из харизматичных бизнес-экспертов и убрали скрипты изменив их на простое человеческое общение.

Это дало фантастический результат! % укомплектованности вырос с 81.8% до 92.9%!

## 8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В заключение я хочу сказать спасибо своей команде и всем тем, кто причастен к высоким результатам. Я очень надеюсь, что наш опыт будет полезен другим!

Спасибо за внимание и до встречи в финале!

---

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

| | |
|---|---|
| **ФАМИЛИЯ** | Зацепилова |
| **ИМЯ ОТЧЕСТВО** | Алла Викторовна |
| **ДОЛЖНОСТЬ** | Операционный директор |