ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7320

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ НОВЫЙ КОНТАКТ-ЦЕНТР

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Центр корпоративных решений, Сбер
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Нижний Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	430
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Контактный центр для Экосистемы
ИМИДЖ НОМИНАНТА	Центр корпоративных решений
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/sVaBI2KhbT8

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Описание

Уважаемое жюри, представляем вашему вниманию проект создания новой площадки Контактного центра в Нижнем Новгороде.

ЦКР (*центр корпоративных решений)– структура, обеспечивающая справочно-информационную поддержку корпоративных клиентов Сбербанка.

В соответствии со стратегией Сбербанка на 2017-2020 год, акцент в которой сделан на лучший клиентский опыт в финансовой сфере и развитие экосистемы, в ЦКР принято решение об открытии новой площадки КЦ для поддержки проектов экосистемы и балансировки функций поддержки банковских услуг для корпоративных клиентов.

Изначально в экосистему Сбера вошли дочерние компании, имеющие специфические сервисные модели. Исследование проведенное в 2019 году, показало:

- они имеют разные модели поддержки клиентов: от личной коммуникации до взаимодействия через КЦ.
- у них ограниченный набор каналов коммуникации с клиентами, не соответствующий современным потребностям.
- их технологические платформы существенно уступают используемым в Сбербанке.
- у них ограничены инструменты масштабирования сервиса.
- у многих отсутствует отлаженная система мониторинга сервиса и структурированная

отчетность по КПЭ.
- у них не стандартизированы системы оценки и развития персонала.

Была очевидна необходимость унифицированной поддержки экосистемы, на единой технологической платформе, по передовым стандартам сервиса.

Кроме поддержки Экосистемы требовалась балансировка оперативной поддержки корпоративных клиентов по банковским услугам и оптимизация затрат функции Комплаенс (противодействие отмыванию доходов и финансированию терроризма).

Выбор Нижнего Новгорода для размещения площадки был определен хорошим потенциалом квалифицированных сотрудников, наличием помещений, стоимостью затрат, выгодным часовым поясом для балансировки функций из Новосибирска, транспортной доступностью от Москвы.

2. Цели и задачи

Площадка в Нижнем Новгороде входит в распределенную схему Контактных центров ЦКР, включающую площадки Новосибирска, Ставрополя и Тольятти. Но уникальность ее в том, что наряду с поддержкой классических сервисов банка на ней впервые внедрялось обслуживание экосистемы Сбербанка. Это было кардинально новое направление, требующее новых подходов в организации процессов, привлечения в команду руководителей и сотрудников с опытом в новых для Сбера отраслях.

Ключевыми целями запуска новой площадки были:

1. Укомплектовать штат численностью 430 человек в соответствии с графиком запуска функций.
2. Организовать поддержку 14 компаний экосистемы Сбера по современным стандартам сервиса, на основе передовой технологической платформы.
3. Обеспечить балансировку Новосибирских функций сервисной поддержки и работы с претензиями, (выгодная комбинация часовых поясов).
4. Обеспечить перевод функции поддержки клиентов по вопросам Комплаенс из Санкт Петербурга в Нижний Новгород (экономия затрат).
5. Обеспечить значения по ключевым показателям качества, выработки и удовлетворенности клиентов на проектах экосистемы и сервисной поддержки.
6. Внедрить передовые подходы к найму, развитию и мотивации персонала.
7. Обеспечить развитие клиентоцентричной культуры поддержки клиентов Экосистемы и сервисной поддержки корпоративных клиентов Сбера

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Главными заинтересованными участниками проекта по созданию площадки были:

- Александр Белокопытов, вице-президент, руководитель дирекции по экосистеме юридических лиц. Руководит развитием экосистемы Сбера.
- Оксана Смирнова-Крель вице-президент по технологическому развитию экосистемы.
- Сергей Леханов, Директор дивизиона ЦКР, реализующий стратегию Сбера по поддержке Экосистемы.

- Операционные директора, курирующие функции поддержки Экосистемы, сервисной поддержки корпоративных клиентов и поддержки по вопросам Комплаенс.
- Компании экосистемы, для которых мы внедряли поддержку клиентов. Мы предоставляли для них современную технологическую платформу КЦ, передовые каналы коммуникации с клиентами, высокие стандарты сервиса и оптимальные затраты. Среди наших заказчиков:«Деловая среда» - сервис дистанционной регистрации бизнеса «СберЛогистика» - логистический оператор с курьерской доставкой и собственной сетью постоматов, «Эвотор на полке» - с помощью этого сервиса юридические лица могут закупать оптом продукты питания, бытовую химию и напитки; Школьная цифровая платформа – цифровая среда для учителей и школьников;Сбербанк Лизинг – приобретение легковых и коммерческих автомобилей;Сбермобайл – мобильная связь;АСТ – автоматизированная система торгов;Факторинг – финансирования отсрочки платежа;Страхование – удобный личный страховой агент;Сберсервис – техническое обслуживание и ремонт оборудования;Сбертехнологии – IT компания, внедряющая передовые технологии в Сбер;
- В первую очередь сами клиенты, для которых внедрялись дополнительные сервисы, расширялись каналы поддержки, улучшался клиентский путь.

4. Персонал

Для обеспечения запуска всех проектов нам необходимо было держать высокий темп подбора и обучения сотрудников.

Не выбиваться из графика нам помогало слаженное командное взаимодействие с HR, а также внедрение разработанных в ЦКР **стандартов подбора персонала:**

- Соискатели отбираются по «*профилю успешного сотрудника*» в основу которого легли карьерные деструкторы, поведенческий тип и мотивационные особенности самых успешных сотрудников ЦКР. С помощью дистанционного тестирования мы сравниваем кандидатов с профилем и выбираем потенциально эффективных. Постанализ успешности сотрудников показывает, что в целевом диапазоне от 25% до 75% соответствия профилю доля сотрудников, выполняющих целевые показатели, выше, а отток ниже.
- Для отобранных соискателей проводится групповое собеседование с презентацией общих условий вакансии, далее с помощью VR- очков они погружаются в специфику рабочей среды посмотрев видео ролики о работе.
- Далее руководители проводят индивидуальные собеседования по «*чек-листу оценки мотивации и компетенций соискателя*» с использованием кейсовых ситуаций и ориентируясь на целевой балл оценки.
- Чтобы будущий новичок не оттек после первых сложностей на работе мы проводим знакомство с особенностями будущей профессии - «Demo-day». В течении 30 минут ребята: прослушивают типовые звонки клиентов и оценивают их по чек-листу контроля качества, тренируются работать с Базой знаний.
- Для обеспечения качества набора начальники секторов проходят обучение стандартам проведения собеседований и оценки персонала. В обязательную программу развития руководителей включены курсы по ценностям Сбербанка и программы Виртуальной школы Сбербанка: «Базовый пакет менеджмента»,«Мастерство обратной связи», «Как провести собеседование».

В условиях активно развивающейся площадки особое, фокусное внимание уделялось развитию и адаптации персонала.

Еще до момента выхода на работу для новичка уже начинает действовать **план адаптации**. Руководителю приходит оповещение о выходе в его команду новичка. Новичку отправляется приветственное письмо. Руководитель выделяет Buddy, для помощи новичку в освоении систем, правил и ценностей банка. Новичку назначается специальная подборка курсов в Виртуальной школе Сбербанка, направленных на развитие производственных навыков, и личностное развитие. Также составляется график регулярных встреч новичка с руководителем, которые проводятся по стандартам обратной связи. В дополнение в период адаптации новичков сопровождает поддержка психолога.Таким образом в самый стрессовый период на работе новичок окружен вниманием и получает необходимую поддержку.

Для сотрудников после испытательного срока у нас действует программа **«Карьерная лестница».** В автоматизированной системе консолидируются результаты сотрудника и предлагаются траектории развития. В зависимости от выбора сотрудника ему выставляются цели развития, назначается подборка курсов Виртуальной Школы. Начальник сектора сопровождает развитие сотрудника по выбранной траектории.

Важным аспектом адаптации и удовлетворенности работой для наших сотрудников являются условия пребывания на работе. Операторские залы оборудованы по современным стандартам. Просторные Open Space, переговорные для встреч с сотрудниками и ВКС, уютная столовая, комнаты отдыха, спортивный зал, большая стоянка автомобилей возле офиса. Для людей с ограниченными возможностями созданы необходимые условия. Утром до сервисного центра сотрудников доставляют арендованные автобусы, в вечернее и ночное время организована развозка сотрудников на такси.

---

5. Креативность и инновации

Пандемия Covid стала существенным стимулом к внедрению инноваций в управлении персоналом и организации производственных процессов.

Важной инновацией стал не применявшийся ранее в ЦКР удаленный режим работы. Мы перевели в Skype все собеседования, включая групповую презентацию и демонстрацию ролика из VR очков.

Чтобы карантин не сорвал обучение новичков в кратчайшие сроки была проработана ролевая модель с удаленным доступом к Базе знаний с личных устройств учеников. При этом были учтены все требования кибербезопасности.

Была перестроена работа тренеров. Дистанционные лекции позволяли привлекать ресурс тренеров с опытных площадок и расширить охват аудитории новичков.

Поменялась структура учебного материала. Был расширен список дистанционных курсов, разработаны дополнительные тесты для дистанционной проверки знаний, начали использовать записи лекций для новых потоков. Для сотрудников на карантине были организованы тематические вебинары.

На удаленную работу были выведены и производственные сотрудники после проработки ролевой модели и отладки процесса получения доступов.

Управление удаленными сотрудниками требовало новых навыков у начальников секторов. Важно было не упустить связь с командой, использовать новые подходы в мотивации и контроле

показателей. Все начальники секторов прошли курс «Управление удаленными сотрудниками».

Дистанционно управлять качеством работы сотрудников и развивать процессы помогала Интеллектуальная система управления – автоматизированный инструмент отработки отклонений в работе. ИСУ и ранее использовалась в ЦКР, но в поддержке экосистемы мы ее настраивали заново. Закладывали новые метрики отклонений, алгоритмы маршрутизации и эскалации. Для начинающих начальников секторов был эффективный инструмент систематизации работы над качеством.

Разряжать напряженную атмосферу весеннего периода пандемии помогала геймификация «Форт Боярд». Сектора превратились в пиратские корабли, на всех парусах, мчащиеся за золотом форта. Впереди оказываются корабли, наиболее точно соблюдающие фарватер (внутренняя оценка качества по сектору), с лучшей скоростью хода (AHT) и прибывающие по расписанию (Adherence). Ребята рисовали эмблемы, придумывали девизы и радовались лидерским позициям их команд по итогам месяца.

Важной технологической инновацией было внедрение платформы Bright Pattern для проектов экосистемы. На ней была реализована поддержка в чате и мессенджерах, обеспечены исходящие обзвоны и отработка тикетов по почте. Для многих компаний экосистемы это дало расширение каналов поддержки клиентов и перечня сервисов. Мы не просто внедрили готовое решение. Наши разработчики интегрировали Bright Pattern с WFM, настроили отчетность на основе наших метрик, в том числе с применением речевой аналитики, реализовали в Bright Pattern формат мультифункционального оператора, которого базовая версия не предполагала.

Параллельно в функции Сервисной поддержки мы пилотировали внутреннюю разработку IT ЦКР – Единое рабочее место оператора. Наша тестовая группа обкатывала новую карточку клиента и работу интегрированных приложений. На основе нашей обратной связи были внедрены 17 доработок. Пилот EPM прошел успешно и был тиражирован на остальные площадки ЦКР.

Инновационной наработкой является отлаженный с нуля процесс запуска на поддержку компаний экосистемы. Была стандартизирована методология запуска (форматы договоров с компаниями экосистемы и внутренних распоряжений на запуск). Отработано приземление проекта на площадке. Благодаря обкатанному чек-листу запускасрок взятия на поддержку сокращен с 6 недель до 3.

6. Результаты

Влияние на персонал

В ноябре 2020 численность персонала площадки достигла 430 человек. График набора и запуска проектов на поддержку был выполнен 100%.

За 2020 год 11% сотрудников получили повышение из них:

6 чел. переведены на позиции тренеров,

32 чел. переведены на вышестоящие должности,

9 чел. назначены на должности руководителей,

Еще 28 сотрудников переведены в смежные подразделения.

93% сотрудников довольны условиями своей работы и 87% сотрудников видят перспективы своего развития в ЦКР.

Мы успешно справились с вызовами пандемии Covid. В офисе приняты меры противодействия

распространению: оснащение масками и антисептиками, термометрия, свободная рассадка, разграничение потоков, изменение режима столовой, ограничение спортивных залов. В итоге мы не допустили ни одного очага распространения на площадке и не сорвали графики запуска функций.

У нас высокая вовлеченность персонала в общественно-социальные проекты. Мы внесли заметный вклад в волонтерское движение «75000 добрых дел» и получили благодарность от организаторов движения.

Влияние на бизнес.

На нашей площадке реализована важная стратегическая задача Сбера – запущена поддержка клиентов экосистемы. В ЦКР мы первооткрыватели этого направления. За год мы взяли на поддержку 14 компаний Экосистемы, выполнив 100% стратегического плана.

При этом была проработана методология и отточена технология запуска проектов. Сформирована база знаний и отлажена система обучения.

Для поддержки Экосистемы внедрена новая технологическая платформа Контактного центра. Платформа интегрирована с системами банка и адаптирована под мультипроектную поддержку.

На основе нашего опыта реализовано коммерческое предложение платформы для внешнего рынка. Заключен договор на использование с 3 внешними партнерами.

Кроме поддержки экосистемы мы набрали и обучили 155 операторов для балансировки сервисной поддержки корпоративных клиентов.

В марте полностью забрали у Новосибирска поддержку претензионных обращений клиентов по 2 продуктам: Самоинкассация, Исполнительное производство.

К ноябрю завершили проект передачи фунции комплаенс из Санкт-Петербурга в Н. Новгород.

Операционная эффективность

По операционным показателям мы вышли на уровень опытных площадок.

В Q4 по совокупности показателей у нас 2 позиция среди четырех площадок ЦКР. Для нового Контактного это безусловно высокое достижение.

В сервисной поддержке, со множеством продуктов и сложной спецификой корпоративных клиентов мы снизили среднее время обслуживания на 20%.

Доля производительных сотрудников выросла в 4 раза с 17% на старте до 79%

Переводы на вторую линию сократились почти в 2 раза с 8,5% до 5,5%

Доля обращений, решенных при первом контакте (FCR расчетный) стабильно на целевом уровне.

Мы приросли на 7 п.п. во внутренней оценке качества. И хотя доля новичков еще сказывается на наших результат мы уверенно движемся вверх.

В работе с претензиями мы сократили долю повторных обращений в 2 раза с 4,8% до 2,1%. При этом во втором полугодии мы вышли на целевой уровень по внутренней оценке качества, повысив ее с 89% до 93%

В поддержке экосистемы уровень сервиса 86%/30 сек. Внутренняя оценка качества выросла с 88% до 93%

План по снижению стоимости контакта ЦКР выполнен на 126%

Влияние на клиентов

Для клиентов экосистемы обеспечен омниканальный сервис во всех каналах - ЧАТ, telegram, wiber, online, offline. Поддержка переведена в режим 24х7.

Добавлены новые сервисы (проверка адресов в Сберлогистике, оформление заказов за клиента в Эвотор и др). Благодаря расширению спектра оказываемых услуг количество обслуженных клиентов экосистемы выросло с 14000/мес. до 103000/мес.

7. Планы и перспективы развития

В следующем году нам предстоит вырасти в численности до 900 сотрудников. Значит еще 500 человек получат интересную работу и широкие возможности для развития.

Мы уже рассматриваем вариант нового размещения нашей локации и готовимся к увлекательному процессу благоустройства новой площадки и созданию уюта.

Мы будем расти в количестве поддерживаемых проектов экосистемы. По предварительным планам их будет не менее 25, но не исключен и больший рост.

Мы возьмём на поддержку по вопросам комплаенс новые сегменты клиентов и сферы бизнеса.

Мы расширим спектр поддерживаемых функций для балансировки других площадок ЦКР.

Мы будем развивать вовлеченность наших сотрудников, создадим условия для высокой удовлетворенности работой для обеспечения целевого уровня оттока.

Мы будем развивать нашу технологическую платформу и внедрять для клиентов новые сервисы.

Мы будем активно внедрять искусственный интеллект в помощь оператору.

Мы будем развивать эмпатию наших сотрудников и делать сервис удобным и понятным для клиентов.

Мы станем зрелой, многофункциональной площадкой по поддержке клиентов Сбера.

8. Итоги

За 1 год мы вывели работу новой площадки на уровень профессионального Контактного центра. Это большое достижение для новичка.

В нашем КЦ внедрены передовая технологическая платформа, обеспечивающая поддержку клиентов по современным каналам доступа.

Мы обеспечиваем высокий уровень доступности каналов для клиента и постоянно улучшаем качество работы сотрудников.

В наборе, адаптации и развитии персонала мы опираемся на четко сформулированные стандарты, используем прогрессивные платформы и технологии.

Мы создали для наших сотрудников комфортные условия работы. Локации нашего Контактного центра обеспечены всеми необходимыми инфраструктурными объектами.

Мы создали высокую вовлеченность сотрудников в задачи функций и сформировали клиентоориентированную культуру.

В период пандемии Covid мы обеспечили полный комплекс мер для защиты сотрудников в офисе и внедрили новый формат – удаленную работу. При подтвержденном Covid мы оказываем системную помощь сотрудникам и их родственникам. Ни один наш сотрудник или их родственных не остается без внимания и заботы.

Мы выполнили все задачи стратегического плана нашей вертикали руководства в Центральном аппарате по открытию новой площадки и получили высокую оценку от руководителя блока.

Мы считаем наши достижения достойными признания Лучшего нового Контактного центра.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Романенкова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ирина Анатольевна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор регионального центра