ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7349

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ «НАДОМНИКОВ»

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ульяновск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	200
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Alfa Distance Collection
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

«Наш мир изменился!» - данный лозунг сейчас звучит в каждой статье, рекламе и выступлении. Home office, встречи в Zoom, звонки в WhatsApp – кусочки общей мозаики нового рабочего процесса во всех сферах. И если кто-то только начал делать первые шаги и привыкать к «удаленке», мы экспериментировали еще до того, как это стало мейнстримом – с 2014 г.

Наша команда экспертов работает в Департаменте взыскания просроченной задолженности Альфа-Банка. Мы организуем эффективную работу 3-х контакт-центров, численностью >400 операторов: в Барнауле, Ульяновске и Оренбурге. Применяем **единую централизованную модель для всех площадок**, которая доказала свою эффективность.

Первые эксперименты в 2014 г. позволили выявить все «узкие места» в организации удаленной работы: вопросы безопасности клиентских данных, предоставления оборудования, настройка ПО, обучение, контроль и коммуникации с «надомниками». **В течение 5 лет у нас стабильно работало на «удаленке» 30% от общей численности персонала.** Это наше преимущество при подборе и в качестве поощрения эффективных сотрудников. Доказательство тому – **уровень стабильности в команде – 98,28% и средний стаж работы – более 4 лет (4,11).**

Сейчас нашу модель организации удаленной работы можно назвать **комбинированной**: в период «первой волны» пандемии мы в течение нескольких дней перевели весь штат контакт-центров на 100%-ю удаленную работу. Летом мы организовали работу в офисе **в формате коворкинга** с соблюдением всех мер безопасности, т.е. ограниченное количество операторов по предварительному согласованию работает в офисе (20%-30%).

Для общей операционной модели нашего Департамента частичная и полная удаленная работа операторов контакт-центра – преимущество. Мы сохранили эффективность операторов, клиентский сервис и повысили вовлеченность сотрудников.

2. Цели и задачи

Решение организовать удаленную работу операторов 6 лет назад было стратегическим. Мы понимали, что это – преимущество на рынке.

Цель – **создать гибкую модель удаленной работы сотрудников**, которая позволяла бы оперативно управлять эффективностью.

Задачи:

1. Сохранить, а затем и повысить эффективность работы операторов;
2. Сэкономить/высвободить ресурсы Банка;
3. Сохранить качество переговоров сотрудников и повысить показатель VOC;
4. Повысить уровень стабильности персонала (сократить текучесть кадров);
5. Сохранить показатель абсентеизма в нормативных значениях, особенно в период сезонных заболеваний;
6. Повысить уровень вовлеченности сотрудников и лояльности к работодателю;
7. Повысить привлекательность вакансий для соискателей (мы постоянно анализируем рынок труда и следим за изменениями потребностей поколений).

В 2020 году к основным задачам добавилась еще одна значимая – обеспечить безопасность операторов и позаботиться об их здоровье. **Люди – самый ценный ресурс.**

3. Удаленное управление и взаимодействие

На этапе экспериментов мы переводили на удаленную работу только эффективных сотрудников и периодически ротировали персонал. Сейчас наша единая централизованная модель организована так:

1 этап. Привлечение/подбор персонала. Не будем останавливаться на стандартных методах поиска кандидатов. Расскажем о двух программах, которые показали эффективность.

Акция «*Приведи друга – получи бонус*». Эффект от «сарафанного радио» позволил закрыть позиции быстрее в 1,5 раза. Сотрудники сами активно рекламировали условия работы «из первых уст»,

особенно – преимущества удаленки.

Проект *«Alfa Students»* - имиджевая и обучающая программа для студентов-выпускников вузов. Общий принцип: формируем группы студентов профильных направлений, проводим welcome-встречи, онлайн-экскурсии и несколько вебинаров по soft skills, достойных приглашаем на базовое обучение и трудоустраиваем.

Общение с кандидатами осуществляется в мессенджерах, интервью проводим в Zoom. Пока собирается группа на базовое обучение у кандидатов уже свое комьюнити в WhatsApp, поэтому *воронка от приглашения до трудоустройства сохранилась на уровне очных моделей (>70%).* Все вакансии закрываются оперативно, обеспечивая на 100% потребность Бизнеса.

2 этап. Базовое обучение. Адаптировать теоретический материал в формат вебинара не было препятствием. Опытные бизнес-тренеры сделали это за несколько дней. Ключевой сложностью был этап практики. Решение было в разработке дистанционного курса с симулятором ПО (отработка основных задач по кейсам из реальной практики). При входе стажер сразу закрепляется за наставником, который помогает быстро адаптироваться. Тем самым *мы сохранили результаты по уровню знаний в сравнении с очным форматом (>89%).*

3 этап. Навыковое обучение. Hard skills. Мы оптимизировали нашу Карту Развития специалиста по взысканию. Она состоит из 3х этапов: 0-1 месяц работы, 2-4 месяца и 4+. При этом мы разработали 5 дистанционных курсов, которые сотрудники могут проходить в том числе и в мобильном приложении. Они *полностью омникальны*: начинаешь на ПК, а продолжаешь в мобильном приложении. Вебинары проводятся в Zoom. А в 2020 году адаптировали даже бизнес-игры в дистанционный формат!

4 этап. Эффективное управление. Рабочий день стартует с утренних пятиминуток в Zoom или Cisco Jabber – нужный настрой обеспечен! У супервизоров есть возможность онлайн мониторинга в ПО ключевых показателей группы: время работы/перерывов, среднего времени переговоров, эффективности взыскания, VOC. Настроена возможность подключения к оператору во время работы.

Оперативные коммуникации и тех.поддержка – в группах рабочих чатов. Мы обеспечиваем сотрудников всем необходимым оборудованием для работы из дома.

Каждые 2 часа направляется статусная агрегированная рассылка с результатами для руководителей, что позволяет оперативно отслеживать изменения.

5 этап. Мотивация и вовлеченность. С января 2020 года мы так же изменили систему материальной мотивации сотрудников – перешли на рейтинг (общая турнирная таблица). Она более понятна и прозрачна, динамично обновляется каждый день, прямо связана с целями Бизнеса. Оценка удовлетворённости системой мат. мотивации – *более 80% сотрудников полностью удовлетворено. Динамика с момента внедрения +26%.*

Все корпоративные мероприятия в 2020 году проводились в on-line, а это новые перспективы: рассылки «Бодрое утро!», интеллектуальные конкурсы «Борьба умов», КВИЗ ПЛИЗ, Музыкальный on-line марафон, Бессмертный полк ДВПЗ (on-line) и многие другие активности.

Для оценки удовлетворённости работы на удаленке проводятся «Пульс-опросы» для постоянного мониторинга динамики. Результаты в п.4 эссе.

4. Результаты

Главной проверкой нашей модели организации работы «надомных» операторов стал covid-19. Нет учителя лучше, чем жизнь! За считанные дни мы перевели весь штат 3х контакт-центров и все поддерживающие подразделения экспертов на 100%-ю удаленную работу.

А результаты говорят сами за себя:

1. По результатам независимой оценки в сравнении с референтной группой эффективность взыскания нашей команды выше среднерыночных уровней по всем продуктам и показала наименьшую глубину падения в кризис. Показатель Cure Rate 1-90 выше рыночных значений по ключевым продуктам в среднем на 4,4%.
2. Средняя ежемесячная экономия резервов Банка от всех наших инициатив составляет >190 млн.руб. Прогноз экономии резервов к концу 2020 г. более 2 млрд.руб.
3. Качество переговоров «надомных» операторов находится на уровне сотрудников, работающих в офисе. А с переходом на 100%ю удаленную работу не произошло снижения. Доля положительных отзывов клиентов (оценка VOC) превышает плановый показатель на 1,6%.
4. Уровень стабильности имеет небольшой прирост, относительно 2019 года (+1,4%). И составляет 98,28% при среднем стаже работы – более 4 лет (4,11).
5. Абсентеизм в контакт-центрах в течение года не превышает плановых значений в 15%. А в период работы на удаленке сократился в среднем на 3,7%.
6. Результаты «Пульс-опросов» (короткие и частые опросы) по удовлетворенности работы на «удаленке»: все метрики выше или на уровне Банка. Максимальные оценки (5 баллов) по таким метрикам как «Скорость работы», «Личная мотивация», «Командная эффективность» и «Мотивация команды».

5. Итоги

Альфа-Банк определяет путь своего развития в концепции **Phygital (Physical+Digital).** Чистого digital-обслуживания современному клиенту недостаточно. Все-таки мы живем в физическом мире и далеко не все вопросы готовы решать удаленно. Особенно вопросы денег и просроченной задолженности.

Поэтому сейчас мы продолжаем совершенствовать свою модель организации работы «надомных» операторов. Пробуем новые форматы коворкингов и сочетания физического и технологичного.

Мы доказали сами себе, что можем быстро и эффективно реагировать на любые внешние факторы, о чем свидетельствуют результаты работы в самый сложный пандемийный период.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Куприянова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ирина Андреевна
ДОЛЖНОСТЬ	начальник отдела