CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9067

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Уралсиб
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Уфа
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	200
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.uralsib.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Акмадиева Саида
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/ZCZIrUYELml

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Обо мне и Центре Дистанса

Добрый день, дороге коллеги!

Меня зовут Акмадиева Саида, и я представляю банк УРАЛСИБ - один из крупнейших банков федерального уровня, в котором я отвечаю за дистанционное взаимодействие с бизнес-клиентами.

А точнее – я возглавляю Центр дистанционного обслуживания бизнеса – подразделение, которые выступает единой точкой контакта юридических лиц с банком.

Внутри центра тесно интегрированы такие направления как

- **входящая линия** – в голосовом и цифровых каналах – здесь мы помогаем бизнесу по всем вопросам от тарифов до технической поддержки;

- **дистанционные продажи** всех каналов привлечения – здесь мы удовлетворяем самые изыскательные потребности потенциальных клиентов;

- **дистанционные клиентские менеджеры** – здесь мы осуществляем персональное сопровождение клиентов по закрепленному портфелю;

- **удержание и сохранение клиентов** – здесь мы помогаем новым клиентам адаптироваться в самые первые дни, а также собираем обратную связь о первом впечатлении о банке;

- **удаленное открытие счетов** – здесь мы дистанционно открываем счета и сразу подключаем дополнительные услуги клиенту;

- и **сопровождение всех процессов**, обеспечивающее обучение, контроль качества, мониторинг, а также информационную поддержку для всех наших сотрудников.

Я пришла в команду и возглавила центр всего год назад, а уже столькими достижениями могу гордиться! Разумеется, я достигла и не в одиночку: сейчас в моей команде 5 руководителей и большая команда в 200 сотрудников, и все мы горим нашей миссией в самом крутом банке страны!

Мои задачи – обеспечить высокий финансовый результат для банка, максимально помочь нашим клиентам и оказать им действительно качественный сервис, ну и конечно давать молодым ребятам и девчонкам лучшее место для работы!

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

О задачах, доходе и эффективности

Как операционный менеджер, я ставлю перед собой задачу организовать и запустить процессы для обеспечения выполнения показателей по всем направлениям. И судя по результатам, у меня получается это отлично – в этом году практически за полугодие мы всем нашим центром уже выполнили годовой план по привлечению новых клиентов.

За год мы увеличили долю клиентов, которые привлекаются дистанционно: **с 15% до 22%**. **Каждый пятый клиент** в банке – это наша заслуга!

Мы плотно работаем с эффективностью и анализируем окупаемость, наращиваем количество продаж и доходы не только за счет увеличения численности сотрудников. Так, эффективность сотрудников (количество продаж на одного сотрудника) в 2022 г. выросла на 140%. Отдельные же сотрудники-звезды приносят до 8 млн рублей чистой прибыли в год!

Также в состав Центра входит подразделение удаленного централизованного открытия счета. Т.е. мы открываем счета клиенту без визита в офис банка и без участия операционистов в офисе.

Казалось бы, совсем не типичный функционал для контакт-центра. Но если вспомнить про название нашего подразделения – всё сразу становится ясным. **Мы отвечаем за всё дистанционное взаимодействие клиентов с банком**!

Если в прошлом году только около 15% счетов открывалось удаленно, то в этом году – уже 25%, т.е. каждый 4-й счет открывается через наш Центр дистанса. К концу года мы планируем достичь отметки 30%, а в задачах на следующий год мы хотим, чтобы каждый 2-й счет открывался дистанционно.

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

О продажах, удержании клиентов, доступности линии и стратегии

Один из самых важных показателей, приводящих к хорошему финансовому результату – это **продажи**, привлечение новых клиентов. В 2022 г. мы увеличили на 66% количество привлекаемых с помощью Центра клиентов во всех каналах привлечения.

При этом количество «чистых» за исключением (теплых заявок с сайта, контекста или от партнеров) привлекаемых клиентов по холодным базам (телемаркетинг) выросли за год на 62%, привлечение на входящей линии – на 100%. В результате доля продаж входящей линии в общей воронке продаж по банку выросла с 4.5% до 7% при общепринятой норме 5%.

Но привлечь клиента – это ещё не всё. Клиент должен начать работать со счетом, пользоваться услугами. Как я упоминала ранее у нас есть команда развития и удержания клиентов: сотрудники коммуницируют со всеми новыми клиентами по темам: сбор обратной связи о первых впечатлениях работы с банком, помощь со входом в Интернет-банк, нюансы работы со счетом, осуществление кросс-продаж продуктов и услуг. В результате мы дополнительно активируем более 10% клиентов и тем самым увеличиваем доходы от привлечения на аналогичное значение.

Кроме привлечения клиентов и обеспечения прибыли, я горжусь отличными показателями сервисного обслуживания наших клиентов: несмотря на стремительно меняющееся новостное поле, нам удалось поддержать клиентов и в периоды всплесков, удерживать целевой уровень **удовлетворенности клиентов** Customer Voice – на уровне 92% положительных оценок по обратной связи от клиентов.

А самое главное – обеспечивать **доступность входящей линии** даже в самые трудные периоды. Наш Service level второй квартал подряд держится на уровне чуть выше 80%, а Lost call rate сократился с 6% на начало года до 3% в 3 квартале этого года, обеспечивая возможность быть ближе к клиенту и отвечать на любые его вопросы от внешнеэкономической деятельности до технических вопросов использования интернет-банка. При этом мы не жертвуем другими активностями - не забываем про обучения, тренинги – показатели Occupancy и Utilization также в норме: 69% и 80% соответственно.

В рамках концепции идеального клиентского сервиса – мы стремимся реализовать решение вопроса клиента в одно касание. В этом году мы универсализировали две линии – линии расчетно-кассового обслуживания по широкому спектру вопросов, и линию технической поддержки клиентов, сохранив и удовлетворённость клиентов, и, что немаловажно, удовлетворённость и уровень оттока по сотрудникам направления, в котором проводилось достаточно объемное обучение и адаптация всех процессов. Благодаря чему нам удалось **сократить переключений вызовов** внутри входящей линий с 11,5% в июле до 0,5% в ноябре 2023г.

Теперь каждый наш сотрудник может помочь клиенту по любому вопросу, а также привлекать и продавать дополнительные услуги, и клиенту стало удобнее благодаря упрощению IVR и отсутствию переключений.

Оптимальное распределение ресурсов, контроль метрик центра и постоянный поиск более

эффективных решений – все эти шаги выстраиваются в путь к реализации нашей стратегии, которую мы определили для себя на ближайшие два года. Мы четко видим образ будущего, наши задачи, цели, нашу **стратегию развития**.

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

О персональном обслуживании, онбординге новичков и развитии менеджеров

Понимая, что новые реалии диктуют свои условия во всех сферах, включая банковское обслуживание бизнеса, с начала года мы запустили новое направление – **персональное дистанционное обслуживание**. Нашему клиенту важно иметь возможность в режиме реального времени получить ответ на все свои вопросы, взаимодействовать с тем, кто знает его бизнес и заинтересован в лучшем для него решении.

Мы применили опыт персонального обслуживания в офисах к дистанционным бизнес-ассистентам, которые работают удаленно с базой закрепленных клиентов и знают каждого из них. Мы выстроили процесс, в котором ассистент активирует клиента, консультирует по всему спектру вопросов, подключает услуги дистанционно без необходимости посещения офиса для клиента.

Сейчас за бизнес-ассистентами уже закреплено 7% от общей базы клиентов банка. Подводя итоги такого взаимодействия с бизнесом, мы пришли к результатам, сопоставимым, а в некоторых метриках и превосходящим результаты менеджеров в офисе:

+ 4 п.п. к доле активных клиентов;

- 3 п.п. к доле ушедших клиентов;

+ 260% подключенных услуг дистанционно за счет реализации доработки подключения через sms-коды.

К инновационным решениям внутри управления персоналом же я ввела **новую систему онбординга сотрудника** и **систему карьерного роста для руководителей**.

Удваивая численность штата, вводя новую сервисную роль по персональному обслуживанию и другие новые роли внутри центра, я столкнулась с тем, с чем сталкиваются все руководители КЦ – с одной стороны, с необходимостью в короткие сроки вырастить бывших операторов на менеджерские позиции, с другой – обеспечить бесшовный найм и адаптацию нового персонала в короткие сроки.

Новичок сомневается, правильно ли он понял, что такое КЦ, понравится ли ему линия и клиенты, микроклимат в коллективе, понятен ли ему будет материал в БЗ, будут ли его обучать и как – все эти вопросы я закрыла следующими инструментами:

- Изменила **подход к собеседованиям** с экскурсией по Центру и акцентом на звонковую специфику. Усилила опросник для более точного выявления необходимых компетенций,

- Ввела **книгу новичка**, в которой вся необходимая вводная информация, а еще мы записали в Телеграм-канал нашего центра подробные видео о всех волнующих аспектах новичка – чтобы информация была доступна во всех удобных для сотрудника каналах,

- Разработала **маршрут новичка с чек-листом** – где стажер может отслеживать каждый этап приема, обучения и старта работы – и тем самым, формирует правильные ожидания, не теряется в большом потоке информации,

- Я **ввела роли**, обеспечивающие поддержку новых сотрудников: наставника для помощи и

адаптации в процессах в первые три месяца и фан-менеджера – для мотивации и вовлечения сотрудника на старте и протяжение всей дальнейшей работы. Так, например, фан-менеджер каждый прием сотрудников начинает с экскурсии по центру, игры, неформального общения, а наставник встречает ребят уже в зале и знакомит с командой.

Для нашего состава **менеджеров**, абсолютно все из которых – внутренние кандидаты, мною разработана концепция «Руководитель группы под ключ». Это система развития, которая состоит из плана обучения внешними и внутренними силами по всем основным компетенциям менеджеров, практические задания, и вспомогательные материалы, которые каждый день под рукой – в папке-планшете и всегда с собой в полях у начинающего руководителя.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

О голосе клиента, клиентоориентированности и корпоративной культуре

Пройдя большой путь от скриптов и жестких речевых модулей до алгоритмов и рекомендаций по ведению диалога, мы – внутри команды Центра дистанса – приверженцы свободного стиля диалога, диалога на языке клиента. Сейчас во всех направлениях взаимодействия с клиентом мы используем алгоритмы (вместо скриптов), которые удобно встроены в функционал нашей Базы Знаний. Мы находим индивидуальный подход к каждому клиенту и стремимся к более живому искреннему диалогу.

Также мы постоянно прокачиваем эмпатию сотрудников с помощью тренингов и коротких курсов в приложении Skill Cup, в котором сотрудник может тренироваться и вне работы.

Крутой сервис нашей входящей линии подтверждает высокий показатель **Customer Voice** (голос клиента) – доля **отличных оценок** во всех оцененных консультациях. Мы оцениваем Customer Voice в каждом звонке – у клиента есть возможность поставить оценку после его завершения.

Даже в самые трудные месяцы этого года ввиду наплыва обращений нам удалось сохранить Customer Voice **на уровне 92%**, я считаю это крутым командным результатом всей входящей линии. В среднем в этом году мы держим Customer Voice **на уровне 93%** за год – всегда стабильно высокий.

Что такое клиентоориентированность? Решить вопроса в одно касание? Предоставить качественную услугу? Предвосхитить ожидания клиента! Сделать больше, чем требуется!

И в моем понимании, клиентоориентированный подход можно и нужно применять не только к внешнему клиенту, но и к внутреннему: быть чутким и инициативным со всеми, с кем работаешь каждый день: руководством, командой, сотрудниками. Именно поэтому я строю клиентоориентированную команду начиная с себя – формируя в кругу руководителей фундаментальную **корпоративную культуру**, в которой мы все делаем чуть больше, чем от нас ожидают.

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

Об отдыхе, интересах сотрудников и коллективе как семье

С момента прихода в команду передо мной стояла интересная задача – быть первопроходцем в банке и внедрить лучшие рыночные практики в индустрии КЦ. Я начала с обустройства помещений и создания **комнаты отдыха** – зоны, где каждый сотрудник может отдохнуть, почитать и попить

кофе, пообщаться с коллегами и поиграть в аэрохоккей. Там мы проводим турниры по аэрохоккею и совместные просмотры кино под дождь после смены.

Совместно с фан-менеджером мы запустили **Телеграм-канал** для сотрудников центра, где мы рассказываем о новостях, конкурсах, снимаем интервью, даем анонсы и празднуем победы. Никаких kpi и нововведений – территория радости, где каждую новость – ждешь!

Мы раскачали ребят, ввели много крутых регулярных активностей – от корпоративов и традиций внутри направлений, до клубов по интересам, в которых мы общаемся во внерабочее время. Мы постарались учесть все потребности наших сотрудников. Что **любит** наш «**внутренний клиент**»? Яркие динамичные видео, общение в неформальной обстановке, делиться в социальных сетях классными фотографиями с награждений и мероприятий, игры и челлендж – мы учли все. Благодарственные письма для родителей – для тех, кому важно прийти домой и испытывать гордость за свои достижения перед близкими, конкурсы для детей – для тех, для кого важно каждое мгновение, проведенное с ребёнком. Недавно, кстати, мы провели детский день – экскурсию по банку для детей наших сотрудников с квестом, сладкими подарками и награждением дипломами со сцены.

И мы точно уверены, что мы все делаем правильно: **уровень вовлеченности** сотрудников по методике опроса Happy job составил 90% (выше на 2 п.п. по сравнению с прошлым годом).

Также мы запустили регулярную оценку **индекса лояльности сотрудников – eNPS** – с текущего года и в рамках первых двух измеренных кварталов увидели положительную динамику – 35% по итогам 2Q и 39% по итогам 3Q.

Ну и **отток** – самая показательная и проблемная метрика в КЦ – сократился в 3 раза с 10% до 3% по сравнению с прошлым годом. Несмотря на то, что численность центра за год стремительно увеличилась почти вдвое с 120 сотрудников до 200, в том числе за счёт ввода новых ролей.

Ребята хотят работать и развиваться у нас. И когда я от самих сотрудников слышу слова о том, что работа, коллектив – это вторая семья, я убеждаюсь, что я на своем месте!

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

О рескилле, карьерной модели и жизни сотрудника

Строя и свою **карьеру мечты**, я непрерывно развиваюсь и изучаю лучшие практики индустрии, общаюсь с коллегами «по цеху», пополняю знания в области развития Колл центров.

Это позволяет мне в моменты незапланированных ситуаций – а в КЦ они случаются часто – использовать передовые знания и практики.

Так, при высоких нагрузках на входящей линии в этом году я моментально смогла обучить сотрудников смежных направлений и выделить из них универсальные группы для обслуживания отдельных тематик, выделить ветки IVR и гибко управлять рескиллом. Что позволило без потерь для качества и сервиса оперативно дать хорошую доступность для клиента.

Я разработала для ребят прозрачную карьерную модель, в которой сотрудник может не только расти, но и развиваться с помощью ряда инструментов – сейчас мы на этапе ее запуска. Я запустила обучение руководителей, в которое включены как банковские лучшие разработки, так и обучения от внешних актуальных брендов и спикеров – Бони и слайд, Рызов, Батырев.

Ввела роль фан-менеджера и изменила в целом жизнь сотрудника в нашем Центре – от онбординга до роста в карьере. Теперь сотруднику действительно интересно приходить на работу, где его ждут общение, поддержка коллег, мероприятия и достижения.

Формирование сильной команды, воспитание лидеров, неравнодушных к своему делу, стремящихся совместными усилиями добиться поставленных бизнесом целей – это прекрасное вдохновляющее занятие, даже, скорее моя миссия в нашем банке. И я сама не стою на месте и непрерывно развиваю свои компетенции: так, в прошлом году я прошла обучение стандартам сертификации контактных центров ISO 18295 и Операционному управлению контактным центром, а в текущем – повышение квалификации по Управлению персоналом контактного центра.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Об итогах и любви к профессии

Подводя итоги не только для номинации, но и в целом – за год моей работы в команде Уралсиба – я радуюсь своим достижениям, подмечаю, что во мне, команде и процессах требует роста и проработки, уже строю планы на будущее и благодарю всех, кто месте со мной работал весь этот год.

Мне удалось превратить центр из 100 сотрудников с высоким оттоком и ограниченным функционалом в слаженную команду из пяти направлений, выстроить новые процессы, обеспечить доходность, доступность обслуживания, и круто изменить атмосферу внутри коллектива, внедрив лучшие практики жизни КЦ.

Я уже точно знаю, что мы всей командой делаем **в будущем году**: выстроены роудмапы для новых проектов, построен план мероприятий с сотрудниками и план развития менеджеров, в календаре уже стоят запланированные встречи. И я надеюсь, что и в будущем году мне будет чем гордиться и с чем выйти в номинации к жюри – скорее всего я расскажу о том, как запустилась карьерная модель, поделюсь опытом работы с менеджерами – сейчас их еще больше в моей команде, расскажу о работе с сервисом и продажами.

Я действительно люблю то, чем занимаюсь: от экстренных тушений пожаров на входящей до расчетов воронок конверсий в продажах, от мозговых штурмов по процессам до часов, проведенных с сотрудниками в полях. И выражаю **благодарность каждому**, кто познакомился со мной и моим опытом в рамках этой номинации. Спасибо!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Акмадиева
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Саида Ильдаровна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель дирекции