CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9405

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ВТБ, КЦ СМБ
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	300+
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.vtb.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Худякова Ольга
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Операционный менеджер – главное связующее звено для 5 ключевых областей: команда, проекты, стратегия, клиенты и процессы. Основная задача операционного менеджера - выстраивание и оптимизация ключевой для бизнеса деятельности и за счет этого повышение эффективности работы всей компании.

От работы операционного менеджера в том числе зависит мотивация команды на сверх достижения, экономика внутренних процессов, лояльность клиентов и рост клиентской базы, успешная реализация проектов по развитию и стратегическое преимущество компании на рынке.

Я – Ольга Худякова и я лучший операционный менеджер с почти 20-ти летний опытом в сфере банковского клиентского сервиса. Я отвечаю за операционную деятельность Управления «Развитие контактного центра» в Департаменте цифрового корпоративного бизнеса Банка ВТБ.

Управление, которым я руковожу - уникально. Помимо большой операционной команды двух **Центров** и двух **Служб:**

- Центр дистанционных продаж и Центр дистанционного обслуживания
- Служба обучения и контроля качества и Служба проектной аналитики и мониторинга

в него так же входят **4 проектные команды Стрима разработчиков**.

Мы работаем одновременно в двух парадигмах, совмещая короткие «стометровки» спринтов разработки и «марафон» клиентского сервиса. Это позволяет успешно совмещать лучшие подходы Agile и классической системы управления. Брать лучшее из каждой и применять на практике.

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

Часто центр поддержки корпоративных клиентов и телемаркетинг продуктов для бизнеса находятся в контуре общей клиентской службы. Банк ВТБ видит перспективу развития этого сегмента и понимает, что поддержка корпоративных клиентов предполагает свои подходы к обслуживанию и предложению продуктов и сервисов.

В 2020 году Банком было принято решение о создании отдельного контактного центра для юридических лиц и включение в него группы разработки программных продуктов для создания наилучшего клиентского опыта.

Уникальная структура и синергия всех подразделений позволила эффективно управлять каждым каналом взаимодействия с клиентами, регулярно проводить работу по анализу и оптимизации CJM и за счет этого добиваться выдающихся результатов в части выполнения тактических и стратегических задач бизнеса. Цели Управления неизменно связаны со стратегическими целями бизнес линии в части качества сервиса, роста доходности и оптимизации затрат. Результаты впечатляют.

- в 1.8 раз - рост клиентской базы в 2022 по сравнению с 2020
- на 15% - вырос уровень удовлетворенности клиентов CSI
- 94% - уровень сервиса на горячей линии обслуживания
- на 23% - рост продуктивности операторов голосовой поддержки
- в 2,8 раз - рост продуктивности операторов чат поддержки

Чтобы постоянно держать в фокусе основные стратегические цели, опираясь на миссию банка ВТБ и наши корпоративные ценности, мы разработали и внедрили миссию нашего управления: ***«Мы предлагаем Клиентам качественный сервис и продукты Банка. Способствуем успеху Клиентов, обеспечивая безупречное дистанционное обслуживание».*** В создание миссии был вовлечен каждый сотрудник, что позволило внедрить ее смыслы в умы и сердца всего коллектива.

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

2022 год стал настоящим испытанием операционной эффективности. Помимо «идеального шторма» санкций банковского сектора, большое влияние на контактный центр оказала миграция на новый интернет банк для бизнеса. Не смотря на вызовы реальности, мы приняли решение оставить свои стратегические и бизнес цели без изменений. Для достижения результатов мы постоянно держим руку на пульсе: отслеживаем и анализируем более 40 взаимосвязанных метрик эффективности и производительности. Команда готова гибко и решительно действовать в условиях постоянных изменений внешних и внутренних факторов. Важное слагаемое успеха – это моя готовность как лидера принимать быстрые решения и брать за них ответственность.

Основные KPI соответствуют ключевым стратегическим направлениям компании в части сервиса, продаж, продуктивности и технологического развития. И в каждом направлении благодаря постоянному фокусу достигается положительный результат.

В части **сервиса, продаж и продуктивности**: SL, AHT, FCR, CSI, LCR, % переключений, чат диалогов/звонков в час, TTC, % согласий, объем продаж, % активации новых продуктов, скорость реакции на инцидент. В части **контроля эффективности** поддержки: оценка удовлетворённости сотрудников базой знаний, точность планирования, качество подбора, качество обучения. В части **проектного** управления: соблюдение графика поставок, Time2Market, доля дефектов.

Контроль метрик, анализ взаимосвязей и отклонений, выявление драйверов и своевременные корректирующие мероприятия способствуют достижению целей. За последние полгода мы не только выполняем все без исключения КПЭ, но также показали улучшения в диапазоне от 5 до 15% по таким ключевым метрикам, как доступность, продуктивность оператора чат канала, FCR, CSI, доля согласий.

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

В своей работе и в работе моей команды я применяю как лучшие практики индустрии, так и новые нестандартные подходы.

Внедрив голосовую аналитику, например, мы пошли достаточно новаторским путем. К традиционным направлениям – работа над качеством диалога, выявление паттернов принятия решения, выгрузки по определенным тематикам с #неудобно – добавили еще активности по проактивному выходу на бизнес-заказчиков/потенциальных потребителей продукта РА с запросом «Чем наш инструмент может быть полезен в достижении бизнес-задач?». Итогом явилось то, что для ряда продуктов и каналов мы раздобыли фактуру, озвученную «голосом клиента», которая стала ключевым аргументом ЗА внедрение нового функционала и сервисов.

Также мы постоянно думаем, как стать для наших клиентов более технологичными и максимально удобными. Так родилась и была реализована идея возможности для клиента демонстрировать свой экран оператору. Это позволяет быстрее и точнее диагностировать ошибку и решить вопрос клиента без повторных обращений. Это также помогло снизить нагрузку на 2ю линию техподдержки, количество заявок в адрес которой сократилось на 21%

Ведем постоянную работу с партнерами в направлении автоматизации процессов. Наша задача оперативно и правильно дать фактуру. Так была добавлена автоматическая отправка смс по статусу заявки клиента на выезд специалиста или инженера ПОС-терминалов. Это сократило количество обращений по данной тематике на 14%. Добавлена возможность для клиента отправки документов напрямую из Интернет банка, без визита в отделение. Это помогло сократить количество обращений клиентов на 27%

Стратегические сессии, которые мы регулярно проводим с участием операторов, так же являются источником инновационных идей. Платформой для этого стало создание в КЦ «Портала идей». Это живой организм, который постоянно пополняется идеями, они получают оперативную оценку со стороны команды разработки и далее наиболее успешные направляются на реализацию. Все очень прозрачно и дает хорошую мотивацию через сопричастность к изменениям.

В своей работе я придерживаюсь правила «Все возможно». Важно понимать, что решаешь, для кого это важно, кто может внести вклад в конечный результат.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентоориентированность - ключевой фактор успеха. Роль КЦ здесь трудно переоценить – мы проходим с клиентом путь от и до. Мне важно, чтобы каждый сотрудник с первого дня понимал миссию КЦ, потребности и ожидания клиента, «золотые стандарты» сервиса. И, самое главное, – испытывал внутреннюю потребность помогать и приносить пользу клиентам.

Я уже упоминала миграцию на новую платформу интернет банка. Это был момент истины. Проверка вовлеченности и синергии команды. Клиенты не звонят в контактный центр, когда все хорошо и понятно. Срочный вопрос, возникшая проблема побуждает набрать номер, написать. Переход на новую платформу ДБО как раз такой случай – непривычный интерфейс, новые авторизация, необходимость переноса шаблонов. Это как переезд в новый дом. Нужно привыкнуть к новому адресу, планировке, что вещи лежат на других местах, и понять, как в кратчайшие сроки навести прежний уют и порядок. Моя команда сопровождал этот «переезд». В определенный момент бизнесом было принято решение сократить сроки миграции, и волны миграции из нескольких тысяч превратились в десятки тысяч клиентов, одновременно переведенных на новую систему. Было меньше недели, чтобы подготовится к приему звонков. Основной вопрос – КАК принять в 5 раз больше обращений тем же ресурсом и сохранить показатели сервиса и качества обслуживания?

Я оперативно провела мозговой штурм с командой. Привлекла руководителей и экспертов с «полей» - кто как ни оператор лучше знает процессы и реакции клиентов. В считаные дни мы пересмотрели скрипты операторов, скорректировали маршрутизацию и настройку очередей, дополнили IVR и смс инструкции, универсализировали сотрудников линии продаж для обработки сервисных вопросов, расширили меню чат бота, подключили новую аутсорс площадку. Все это в совокупности позволило нам поддержать миграцию без существенного снижения сервиса для клиентов. Да, это потребовало сверх усилий каждого члена команды. Вместе с тем, именно через такие вызовы проверяется профессионализм команды и, в частности, истинная клиентоориентированность.

Конечно клиентоориентированность формируется не только и не столько в моменты кризиса. Это планомерная и хорошо продуманная стратегия. Это должно стать своего рода «культурным кодом». И здесь я веду работу в том числе и с внешними партнерами – бизнес-заказчиками, руководством, ИТ, кадровой службой и даже командой аудита. Для предоставления нашим клиентам высококлассного сервиса мои усилия сосредоточены на внедрении новых усовершенствованных стандартов сервисного обслуживания, которые должны стать едиными для всех вовлеченных сторон.

В основу сервисных стандартов я закладываю жесткое требование к качеству предоставляемых услуг и регулярное повышение профессионализма персонала. В связи с этим были инициированы такие инициативы, как: Формирование кадрового резерва; «Академия талантов» - подготовка экспертов и руководителей; «Библиотека звонков» - делимся и обсуждаем лучшие практики.

Особую роль отвожу взаимодействию с продуктами. Я вижу здесь свою миссию - быть «голосом клиента». Я веду активную работу в части повышения вовлеченности продукт-лидеров в проблематику CJM. Среди мероприятий: регулярные тематические калибровки и рабочие группы, гэмба сессии. В основе прогрессивного управления качеством - предотвратить повторение ошибок. Устраняем причину - не симптом. Лучше слов говорят цифры – в течение года видим рост CSI, FCR и SL.

Человек в системе управления качеством - основа основ. Поэтому считаю роль лидера, свою роль, в развитии клиентоориентированности – первостепенной.

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

Контактный центр – это команда, не забег одиночек. Каким бы крепким профессионалом ты ни был, если хочешь выстроить **первоклассный** контактный центр – собирай, развивай и мотивируй первоклассную КОМАНДУ.

Чтобы это «волшебство» случилось, лидер должен быть максимально вовлечен. Что для меня это означает? Это означает – ЗНАЙ, чем живет твоя команда. ДЕЛИСЬ с командой, чем живешь сам. СОЗДАВАЙ атмосферу комфорта, позитива и доверия. Политика «открытой двери» - быть по-другому просто не может быть J И я всегда помню - #люди_главный_капитал.

Конечно, главный вопрос – как я, будучи лидером команды, реализовываю внутренние установки на практике. Много чем могу поделиться, остановлюсь на ключевых активностях.

- **Я должна видеть команду, команда должна видеть меня.** Со своими прямыми подчиненными я нахожусь без преувеличения в постоянном контакте. Вместе с тем, команда КЦ - это порядка 350 сотрудников, работающих в разных городах. Регулярное и частое посещение площадок, общение с сотрудниками на местах - это обязательный и очень важный элемент работы с командой.
- **Таунхолл с менеджером.** Раз в квартал я организую для всех сотрудников утреннюю онлайн встречу - «Кофе с менеджером». Делюсь новостями, событиями, отмечаю достижения команд, обозначаю зоны фокуса. Также это форум, где любой сотрудник может задать мне любой вопрос и получить развернутый ответ.
- **Опрос «Голос сотрудника» (VOE).** Я попросила команду проводить отдельный (в дополнение к обще банковскому) VOE опрос команды. Чуть глубже, с учетом специфики нашей функции, «замеряя температуру» чаще. Был собран внушительный список факторов, влияющих на удовлетворенность. По каждому направлению исследования создана отдельная рабочая группа с обязательным включением руководителей в качестве лидеров и операторов в качестве амбассадоров. Внутри рабочих групп проводится анализ полученных результатов, формируется план мероприятий до следующей точки замера. Так по итогам крайнего исследования мы:
- инициировали обновление рабочего оборудования
- внедрили геймификацию на этапе онбординга
- обновили карту карьерных маршрутов
- добавили в мобильное приложение для операторов возможность обмена сменами с учетом уровня имеющихся навыков и линий бизнеса
- внедрили программу корпоративных мероприятий и конкурсов для сотрудников
- провели серию встреч в формате круглый стол с руководителями и сотрудниками разных направлений

Голос каждого сотрудника должен быть услышан – это ключевой принцип построения работы

внутри моего управления.

О правильности нашего подхода в работе с персоналом говорит тот факт, что уровень текучести в управлении стабильно держится ниже 5% в квартал, что уникально для индустрии контактных центров.

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

К основным «инвесторам» своего профессионального кругозора и высокой экспертизы отношу 3 равно важных фактора:

1. **Образование**. Являясь выпускницей одного из лучших вузов, я постоянно расширяю профессиональные знания и навыки. В области управления, проектного менеджмента, CX. Закончила Visa Business School, Dynact project school, Hausrissen Economical school. Особое место занимает MBA (Стратегическое управление и Международный банковский бизнес). Бизнес-образование, образно говоря, встраивает в ДНК привычку мыслить широко, снимает барьеры возможного.

2. **Диверсификация деятельности.** Большая часть моего профессионального пути связана с клиентской поддержкой, клиентским опытом. В определенный момент пришло понимание, что опыт не будет объемным и полноценным, если я не погружусь в жизнь на другой стороне «реки». Поэтому заметное время я посвятила работе в бизнес подразделении, создавая продукты и процессы для клиентов. Оба направления дают обширный опыт и глубокое понимание, как должен быть выстроен процесс внутри банка на всех этапах, чтобы «доставить» клиенту идеальный продукт и сервис.

3. **Опыт работы в крупнейших компаниях** мира. Имея опыт работы в крупнейших банках, в т.ч. международных корпорациях, я получила уникальную возможность познакомиться не только с лучшими практиками внутри страны, но также и лидеров рынка в других странах. Это расширяет возможности в решении как тактических, так и стратегических задач.

Перечисленное позволяет мне применять наиболее востребованные в бизнесе лидерские компетенции: управление динамичной командой; гибкость, стратегическое мышление и умение обеспечивать быстрый результат; готовность к переключению на новые задачи-вызовы и адаптивность; умение выстраивать стратегические партнёрства; умение выстроить правильный клиентского путь.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В швейцарских часах каждый винтик находится на своем месте, каждая шестеренка выполняет свою задачу — точно, педантично и в высочайшей степени качественно. Идеальный операционный процесс сродни такому механизму. Сможет ли контакт центр стать такими швейцарскими часами, во многом зависит от операционного менеджера.

Контактный центр для юридических лиц в банке ВТБ – именно такой. За два года своего существования мы на космических скоростях выросли из скромного подразделения поддержки продаж и обслуживания в полноценного бизнес партнера ключевых направлений в блоке среднего и малого бизнеса. А главное в надежную поддержку и опору для наших клиентов.

Мы стали центром экспертизы, источником инноваций, рупором голоса клиента для руководителей и продуктовых команд. И вклад в этот результат со стороны операционного менеджера трудно переоценить. 24/7 дышит огромный сложный организм контакт центра, а значит 24/7 и я должна

вместе с ним проживать каждый момент. Быть своего рода гарантом. Для клиентов – гарантом качественного сервиса и профессиональной помощи; для бизнес-заказчиков – эффективного партнерства; для руководства – выполнения стратегических целей; для команды – стабильности, развития и комфорта на рабочем месте.

Наша следующая цель: контактный центр – лучший канал взаимодействия и отделение банка в «кармане» клиента. И я уверенно и с большим энтузиазмом веду свою команду к достижению этой цели!

ВТБ - Вместе Творим Будущее

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Худякова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Владимировна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник Управления