




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7307

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Сбербанк, ПАО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Екатеринбург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1100
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Коваленко Наталья Александровна
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи

Менеджер - человек, который управляет процессами, участвует в разработке и реализации стратегии компании. Операционное управление - реализация максимально эффективных способов управления. Операционный менеджер в Сбере — это не набор компетенций и навыков. Это характер, образ мышления и стиль жизни. Иначе ничего не получится. Меня зовут Коваленко Наталья. И я операционный менеджер в Сбере. Я управляю отделом обслуживания вызовов - первая линия обслуживания численностью 150 человек. Если говорить о целях, то безусловно у меня есть набор целевых показателей, за которые я отвечаю. Это и длительность диалога, и качество, и доля повторных обращений, и все, что связано с развитием навыков и компетенций сотрудников и руководителей. Но если сформулировать коротко, то я решаю одну задачу - сделать все, и немного

больше для людей, которые мне доверяют: клиенты, руководители, подчиненные.

2. Положительное влияние на деятельность организации

В стратегии Сбера заложено много вызовов. Я влияю на реализацию стратегии через обеспечение **доступности** КЦ и **формирование лучшего клиентского опыта**.

Мой отдел принимает большую часть нагрузки первой линии, поэтому именно на мне лежит ответственность за цифры и результаты площадки. Моя планка всегда выше целевых значений.

Опыт работы в сфере контроле качества обеспечил мне большой багаж знаний о клиентском опыте. Знание ошибок операторов дало представление о том, чего не хватает нашим сотрудникам для того, чтобы ежедневно формировать **лучший клиентский опыт**. Имея навыки тренера, я написала тренинг "PRO-сервис", который раскрывал понятия эмпатии, выявления потребности, представления о WOW-сервисе. Тренинг положительно повлиял на CSI и качество площадки. Программа до сих пор проводится, а ее блоки легли в основу других семинаров и обучающих мероприятий.

На **доступность** в первую очередь влияет длительность диалога. Надо найти баланс, чтобы в рамках одного обращения вписаться во временной показатель и показать блестящий сервис. Для решения задачи было создано два инструмента:

- эталонная структура диалога для операторов;
- схема анализа временных потерь для руководителей.

Системное применение этих инструментов дало стабильный результат. Я поделилась своим опытом и мои идеи используются в качестве готовых инструментов и интегрированы в обучающий программы.

В итоге меня пригласили в качестве аудитора-наставника на открывшуюся площадку в Нижнем Новгороде, там я делилась опытом и показывала, как мои инструменты влияют на результат. Затем 2 месяца я поддерживала коллег удаленно. По итогам проекта мы достигли поставленных целей. Среднее время обслуживания снизилось с 189 до 183 секунд, доля сотрудников в нормативе выросла с 41% до 59%. В Нижнем Новгороде продолжили использовать эти инструменты.

3. Операционная эффективность

Второй квартал 2019 был непростым периодом в жизни моего подразделения. Мы показали драматически низкие результаты. Были объективные причины низкой результативности. Из-за кадровых изменений в структуре, за месяц штат моего подразделения обновился почти на половину, доля новых сотрудников составила 38%. Я заявила на участие в пилотном проекте, который предполагал отказ от привычных инструментов для контроля и управления результатами. Пришлось работать в два - три раза больше, но к выполнению целей это не привело. В это же время было принято решение о введении нового показателя эффективности - доля сотрудников, выполняющих целевые значения. Во время презентации нового КПЭ, результаты моего подразделения послужили примером того, как работать нельзя. Слова нашего лидера прозвенели в ушах: "этого менеджера нужно менять". Было очень больно и обидно, но именно в этот момент внутри что-то щелкнуло.

Для начала появилось три правила:

1. Не жалеть себя;
2. Не искать причин за пределами зоны своей ответственности;
3. Не бояться нестандартных решений.

Начиная с 3 квартала 2019 начались изменения. Каждый следующий квартал был результативнее предыдущего.

В фатальном 2 квартале 2019 всего 17,5 % сотрудников выполняли нормативные значения, но уже к концу третьего квартала эта цифра выросла до 45%, а концу года мое подразделение пересекло рубеж в 61%. 2020 год я держу на уровне 69% при целевом значении 55%. И даже в самый сложный период начала пандемии нам удалось удержать показатель на уровне 56%.

На одном из семинаров я увидела ролик. В нем разным сотрудникам одной компании задавали один и тот же вопрос: какова цель вашей работы? Каждый отвечал в контексте своего функционала: я слежу за тем, чтобы сотрудники были обеспечены водой и канцтоварами, моя задача научить новых сотрудников пользоваться нашим оборудованием, я строю прогнозы и т.п. И все ответы были правильными, но никак не связанными с верхнеуровневыми целями компании. После проведения большой работы с персоналом каждый сотрудник понимал для чего он приходит на работу, как он влияет на цели компании, как в его работе отзывается миссия, какая часть стратегии реализуется его усилиями. Результаты компании изменились. Эта история вдохновила меня, и я поняла, что нам нужны не просто сквозные цели, мы должны сделать так, чтобы каждый сотрудник мог оценить свой вклад, чтобы каждый понимал, где мы находимся, куда мы идем и сколько шагов еще нужно сделать, чтобы добраться до нужной точки.

Именно эта история легла в основу процесса **целеполагания**, который я запустила у себя в подразделении. Каждую первую рабочую смену руководители собирались со своими сотрудниками для подведения итогов прошлой недели и постановки целей на текущую. Мы не равняли всех под одни цифры, каждый ставил цель для себя. Все как положено - амбициозную, но достижимую. Все знали к чему идут. Каждую неделю сотрудники видели меняющийся результат и хотели идти еще быстрее. В дальнейшем эту идею реализовали не только на нашей площадке.

4. Инновации и креативность

В Сбере есть свод корпоративных компетенций, которые мы оцениваем ежеквартально. В списке этих компетенций есть инновационность. Эта компетенция развивалась и трансформировалась вместе с компанией. И если какое-то время назад мы смотрели на то, как сотрудник принимает изменения, то сейчас этого мало. Мало просто принимать изменения, мы должны их генерировать. Ценится способность находить выход из любой ситуации, предлагать новые варианты решения задач, пробовать, ошибаться и снова пробовать. Это значит, что пришло мое время. Моя командная роль - генератор идей. Так было всегда. Чаще этот навык использовался при организации каких-то корпоративных мероприятий, а теперь я применяю свои способности для управления результатами. Вот только небольшой список моих находок:

Целеполагание - процесс постановки целей, принятия на себя ответственности за результат и обсуждения инструментов достижения этих результатов.

"**Локомотив**" - инструмент для работы с потенциально результативными сотрудниками и для получения информации о причинах отклонений с последующей корректировкой процессов. О нем подробнее я расскажу далее.

Введение **структуры диалога** с использованием чек-листов для формирования навыка

последовательной и осознанной консультации.

Схема анализа временных потерь для руководителей, которая позволяет выявить проблемную область и подобрать прицельные мероприятия для достижения быстрого результата.

Отдельного внимания заслуживает **работа с некорректными переключениями**, которая имеет стратегическое значение. Это влияние и на клиентский опыт, и на стоимость контакта, и на мотивацию самих сотрудников. Из-за некорректных переключений клиент дольше решает свой вопрос, порой приходится повторять детали. Также выведена зависимость между CSI и количеством переводов. Чем больше переводов, тем ниже клиенты оценивают сервис. Если говорить о финансовой стороне вопроса, то компания платит двум операторам за контакт с одним клиентом по одному вопросу. Сотрудникам, имеющим более высокую квалификацию, приходится заниматься решением простых вопросов, а специалисты с начальными навыками получают низкие оценки, которые влияют на вознаграждение и карьерный рост. При прослушивании диалогов с ошибочными переключениями стало понятно, что причина проблемы в самом начале диалога - у сотрудников возникают сложности с выявлением потребности и с этим нужно срочно что-то делать. Для решения задачи было два инструмента:

1. Разбор этапов выявления потребности (слушать, задавать вопросы, сверять понимание).
2. Алгоритм обратной связи в формате 1+1 (прослушивание цепочки переводных звонков) с применением элементов коучинга.

Благодаря этому получилось на живых примерах показать:

- как просто можно решать вопросы клиентов в одно касание, если верно выявить потребность;
- как важно не пропускать ни одного из этапов выявления потребности;
- как чувствует себя клиент при переводе звонка.

Важно было не просто дать алгоритм и убедиться, что его применяют, а добавить осознанности. Все что связано с изменением убеждений через получения нового опыта происходит не так быстро, как хотелось бы, но имеет удивительный эффект. Нам удалось снизить количество переводов в 10 раз! А поскольку этап выявления потребности есть в каждом звонке мы получили положительное влияние во всех направлениях.

Я получаю удовольствие от того, как мои идеи превращаются в инструменты, транслируются и помогают менять не только цифровые результаты, но и людей.

И в жизни, и в работе у меня всегда есть план B, а если потребуется будет план C и D. Какой-то из них точно принесет успех!

5. Клиентоориентированность

Можно научить человека пользоваться ложкой, ездить на велосипеде, носить маску и мыть руки, но невозможно научить человека любить, чувствовать, быть клиентоориентированным. Можно добавить в речь вежливые слова, натянутую улыбку, но эмоций это не добавит. Проверено опытным путем. Единственный способ, который я знаю — это создание атмосферы, среды, которая будет способствовать формированию внутреннего состояния, при котором человек захочет демонстрировать правильное поведение. Для того, чтобы быть клиентоориентированным нужно:

1. Хорошо знать дело, которым ты занимаешься, быть профессионалом;
2. Получать удовольствие от процесса и от результата;
3. Знать, что у тебя очень надежный базовый аэродром, чувствовать поддержку от коллег и

руководителей.

Сочетание 3 составляющих делает человека успешным. Именно тогда человек начинает излучать ту самую энергию, которая лежит в основе клиентоориентированности.

Чтобы в команде были **профессионалы** нужно постоянно учить и учиться, давать и принимать обратную связь. В нашем подразделении четко работают две ветки обучения: получение новых навыков и прокачка существующего навыка за счет регулярной проработки проблемных зон, быстрого усвоения изменений и прокачки soft skills. Это две связанные между собой вещи. Ты можешь претендовать на обучение новому навыку, если ты успешен в текущей роли. Чтобы быть успешным в текущей роли, тебе нужно быть в курсе изменений и не допускать ошибок. Моя команда стабильно в тройке лидеров по скорости и качеству прохождения дообучений, а значит сотрудники имеют возможность развиваться, потому что они профессионалы. Ежеквартально от 10 до 20% численности переходит работать в экспертные подразделения, получают повышение и продолжают строить карьеру.

Процесс целеполагания, регулярные коммуникации о заслугах, рейтинги, прослушивание успешных диалогов, соревнования по количеству бонусных звонков и благодарностей создают ощущение значимости, нужности и **удовлетворения результатами** работы групп и конкретных сотрудников.

Я открыта для общения со всеми. Все сотрудники знают, что они могут зайти и поговорить на любую тему, задать любой вопрос. Я всегда нахожу на это время. Для обмена опытом на встречи по целеполаганию приходили руководители других подразделений. Больше всего их удивило, что я знаю практически каждого сотрудника, обращаюсь по имени. Мое присутствие никого не смущает, мы спорим, шутим, делимся информацией. Руководитель - не только профессионал, администратор и играющий тренер, это человек, с которым хочется делиться и обращаться за помощью. Именно так выглядит **поддержка**.

Приносит ли это все результат? Да, безусловно. Все усилия должны иметь оцифрованные результаты, чтобы понять, где мы находимся сейчас, куда нам нужно идти и чего сейчас не хватает. Например, в 3 квартале 2020 было оценено больше 30 тысяч контактов сотрудников моего отдела. Средний балл 99,85 из 100 возможных. Для меня это значимый результат. Куда я хочу идти я точно знаю, и я точно знаю, что мне нужно взять с собой. **Профессионализм, удовольствие и поддержку**

6. Вовлеченность

Не секрет, что вопросы мотивации всегда находятся в фокусе внимания любой компании. Компании ищут баланс между материальной и нематериальной мотивацией. Материальная — это финансовый бонус за результативность. Тут все просто, нужно создать систему измеримых показателей, которые помогут посчитать эффективность работы. Гораздо сложнее дается нематериальная мотивация. Для меня всегда было важно сделать так, чтобы каждый член команды искренне хотел быть причастным к результату. Очень круто эта тема описана в книге Д.Пинка "Драйв. Что на самом деле нас мотивирует". Я вынесла из этой книги ключевую идею. Для мотивации нужны три компонента: **наличие базового вознаграждения, риторика и политика**. Если человека устраивает уровень дохода, он знает и понимает, как формируется бонусная часть дохода; ему близко и понятно то, к чему стремится его компания и руководитель; руководитель не только говорит, но и действует - в голове складывается идеальный пазл. Этот пазл называется вовлеченность.

Для **оценки вознаграждения** в Сбере есть идеальные инструменты. Любой сотрудник в любое время может зайти, посмотреть свой результат и понять на какую сумму премии он может

рассчитывать в конце месяца. Моя задача - заинтересовать сотрудников в использовании этого инструмента, научить оценивать свои возможности и резервы. Важно заложить в голову идею, что никогда не поздно что-то изменить и исправить, даже в последний день месяца.

Если говорить о **риторике**, то она всегда про клиентов, про сервис и про людей в целом. Цифры — это просто и понятно, но нужно расшифровывать что за ними стоит. Моя фишка - иллюстрировать любую цифру через примеры, связанные с клиентским опытом.

Политика или действия. Здесь важно в нужное время давать нужные инструменты. Если ситуация не попадает в ряд стандартных, у сотрудника должен быть план Б. Чаще всего — это возможность эскалации вопроса на руководителя.

Начало пандемии, когда неожиданные изменения перевернули ход событий с ног на голову, я поняла, что это был один из самых интересных периодов в моей работе. Это было время, когда вовлеченность была нужна как воздух.

В этот период родился проект "Локомотив". Контрольная группа сотрудников садилась на отдельные места. На поддержку в свой выходной выходили руководители групп, которые весь день проводили "в полях". Они слушали ребят, сидели рядом, давали обратную связь. Мы решали две задачи: вывести сотрудников в нормативные значения и понять, где есть резервы для снижения среднего времени обслуживания. Самый первый вывод, к которому пришли участники проекта — это настрой сотрудников. Растерянность, паническое настроение клиентов передавалось операторам, и они тратили много времени на обмен эмоциями. Есть простое правило - в критической ситуации кто-то должен сохранять спокойствие, холодный разум и уверенность. Мы анализировали кейсы, меняли фразы и формулировки, а главное начинали день с настроем и установок. Уже через неделю в зале стало спокойно, на лицах появились улыбки, в голосах появились спокойствие и уверенность. СВО снижалось каждый час и уже через неделю мы работали со своим привычным результатом. Парадокс, но в этот период снизилось количество жалоб, а количество благодарностей выросло в 5 раз. Визуально идеальная команда должна быть похожа на стайку рыб. Быстрая, мобильная и синхронная. Мы стали той самой стайкой рыб.

7. Лучшие практики в индустрии

Невозможно представить современный мир без технологий, а современный банк без алгоритмов, скорринговых моделей, участия искусственного интеллекта. Меня завораживают возможности современных технологий, поэтому, когда появляется шанс поучаствовать в создании или тестах новых продуктов, я всегда его использую. Для участия в этих процессах мало одного желания, нужны знания.

В Сбере огромное количество обучений. Учиться можно очно и заочно в нашем Корпоративном университете и через платформу Виртуальная школа. Достаточно запланировать свое обучение с помощью SuccessFactors. За 10 лет я прошла огромное количество курсов, получила знания, навыки и инструменты. Я менеджер с высокими HARD и SOFT skills. Для решения задач не обязательно последовательно использовать все инструменты какого-то курса, важно уметь грамотно их миксовать, выбирать то, что поможет в конкретной ситуации. Именно так я и поступаю в работе с одним из интереснейших направлений деятельности.

Мое подразделение — это lean-лаборатория. Мы помогаем наполнять нашу интеллектуальную систему управления результатами, новыми алгоритмами поиска ошибок и отклонений. Нужно правильно подобрать набор метрик, которые позволят найти ошибочные действия операторов. В этом процессе важны инструменты solving problems. От формулировки проблемы до создания

алгоритма поиска звонков и инструментов работы с ошибками.

Есть несколько правил, они есть в сопроводительных материалах.

Благодаря моему отделу за 3 квартал 2020 создано, протестировано и внедрено 8 новых алгоритмов, которые сейчас помогают проводить системную работу с некорректными переключениями.

В результате, работа lean-лаборатории в 3 квартале была оценена на оценку «А». Такая оценка означает, что результаты работы привнесли значимые изменения на уровне всей компании.

8. Итоги

В самом начале я говорила о том, что решаю одну задачу - сделать все, и немного больше для людей, которые мне доверяют. Я знаю и понимаю, чего от меня ожидают, я знаю, как я влияю на компанию. Я сама сформировала для себя правила, которые мне близки и которые помогают достигать результатов. Я вижу, как меняются процессы и результаты благодаря креативному подходу и постоянному поиску новых решений. Я чувствую силу команды, потому что главное в работе - создать правильную атмосферу не книжными установками, а своими действиями. События 2020 года научили меня руководствоваться принципом "здесь и сейчас". Мы придумали девиз: "Сегодня мы не можем быть хуже, чем вчера, потому что мы не знаем, что нас ждет завтра".

Однажды я услышала интересную мысль. Знаешь, что отличает просто успешного человека от профессионала? Успех может быть связан со случайностью, а профессионал всегда может повторить. Я не знаю какие вызовы нас ждут в будущем, но сейчас я уверена в одном - я точно смогу повторить.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Коваленко
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Наталья Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела