


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8347

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Казань
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	248
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Махмутова Наталья Маулетбаевна
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/X-ojkVLX6ZI

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Благодарю вас за то, что сейчас читаете мое эссе.

Сама была членом жюри в «Хрустальной гарнитуре» в прошлом сезоне и знаю, какой объем работы лежит как на участниках номинаций, так и на судьях.

Именно тогда меня посетила мысль, что мне тоже есть, чем поделиться.

Поэтому в данном эссе я расскажу, как прошла путь от оператора до директора центра.

Отвечу на следующие вопросы:

- Как стать руководителем за 5 месяцев?
- Как прийти к управлению командой свыше 200 человек?
- Как сделать шаг вперед первым, когда другие боятся?
- Как стать лидером флагманского проекта в банковской сфере, такого как Sky Office?

В прошлом году Sky Office уже победил в двух номинациях в «Хрустальной Гарнитуре».

Сегодня мы поговорим не только про Sky Office, но и про меня, про достижения, лайфхаки, опыт.

Уверена, что эта история будет интересна вам и вашим сотрудникам. И, возможно, кто-то вдохновится моим примером и в наших рядах управленцев появятся новые звезды, готовые творить и достигать.

Все менеджеры находятся в постоянном поиске секретов успеха, волшебной таблетки. Как стать продуктивнее, эффективнее?

Формула для каждого уникальна. В моей всегда есть 3 элемента, которые помогают мне достигать любых целей:

- Энергия;
- Эмоции;
- Смелость.

Приятно познакомиться. Меня зовут Махмутова Наталья.

Follow me.

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

Моя карьера в КЦ началась с должности оператора. Я начинала с консультации клиентов и продаж кросс-продуктов банка. С первых месяцев я прекрасно справлялась с нормативами, была лучшим сотрудником. Хотелось ли мне большего?

Да!

Что сделала я? Набралась смелости и на испытательном сроке работы заявила на конкурс «Руководитель группы». Объективно понимая, что опыта, компетенций и шансов мало. Но цель была именно заявить о себе, запомниться, приобрести узнаваемость – visibility.

Руководителем я не стала. Сначала расстроилась, затем морально собралась и начала готовиться к новому рубежу.

Изучила с нуля:

- управленческие навыки. Одно дело классно самой выполнять показатели и совершенно другая ответственность за общий результат.

- Excel, PowerPoint. Управленцу нужно искать причины, анализировать ситуации и разрабатывать мероприятия для улучшения KPI's.

И вот уже через три месяца я вновь штурмую конкурс «Руководитель Группы». Победа в моих руках. Я новый энергичный управленец. Done!

И все следующие повышения были под девизом «Энергия, эмоции, смелость».

Энергия – Запуск линии Assist, неголосового обслуживания клиентов (ФЛ/ЮЛ) в Банке, Начальник отдела. Done!

Эмоции – участие в интеграции 2х Банков: «БинБанк» + «Открытие». Повышение удовлетворенности и лояльности клиентов и сотрудников. Заместитель директора центра. Done!

Смелость – моя мечта стать частью команды Sky Office мотивировала меня брать в работу любые пилоты (запуск продаж на линии ФЛ, пилот по повышению ACSI). Работая в КЦ, я внедрила элементы культуры Sky в своей команде. Так возник пилот «Sky для физ. лиц».

И, когда в текущем году открылась вакансия директора Sky Office, то ни у кого не возникло сомнения, что данная позиция моя. Done!

Это не череда совпадений, это четко намеченная цель.

Sky ждал меня.

Мы нашли друг друга!

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

Sky Office – это высококлассный сервис, построенный на заботе и любви.

Как улучшить то, что и так хорошо работает? Как бы не сделать хуже... - мои первые мысли.

Для меня Sky - это алмаз, которому нужно ювелирно придать ослепительную огранку.

В прошлом сезоне мы рассказывали про Sky Office в целом, что проект создавался в ответ на потребности клиентов, реализовав лучшие решения в индустрии.

Sky Office - это имидж качественного сервиса Открытия, свободный и демократичный стиль общения, отсутствие преград и скриптов, яркая команда Sky Family со своей корпоративной культурой и ценностями. И, конечно, пушистые белые тапочки :)

Мы ориентируемся на качество, поэтому в мотивации у сотрудников качественные показатели. Мы не следим за временем диалога, для нас важна доступность линии для клиентов.

Удовлетворенность клиентов, решение вопроса клиента в одно касание - это основные метрики успеха нашей команды.

Индекс удовлетворенности клиентов (ACSI по шкале от 0 до 10) вырос с 9,24 б. в 1Q2021, до 9,42 б. в октябре 2021 года.

Во 2Q2021 был запущен масштабный проект по переводу всех клиентов в дистанционные каналы: Интернет-банкинг, обслуживание в Sky Office. В этот нелегкий, но интересный период, мы держали марку по качеству.

А уже с сентября, когда проект завершился, ACSI вырос до 9,35 баллов.

В помощь нам были: Agile и Sky Family. Подробнее про Agile в следующем блоке, а сейчас про команду.

Как нам удалось достичь этого?

Бизнес делают люди. И мой фокус на людей.

Мы выстраиваем работу по принципу коучинга: в каждом сотруднике есть потенциал. Задача лидера-понять потенциал и развить его.

Совместно с начальниками отделов мы запланировали и провели встречи с каждой командой отдельно, рассказывали наш курс по развитию, мотивировали на достижения. У нас 12 команд и 232 сотрудника. Встреча была не одна. На реальных примерах мы показывали, как можно заработать максимальную оценку 10, чтобы клиент получил «Сервис +1» от нас.

А если накопились еще вопросы? Тогда выхожу в прямой эфир в instagram и отвечаю на них без подготовки.

Так же я собираю у себя за столом десяток сотрудников каждый месяц и отвечаю на их вопросы лично. Такие встречи проходят за чашкой чая и обилием сладостей, что безусловно располагает к открытому и искреннему диалогу.

Всего за полгода есть результат:

В этом году мы получили 219 благодарностей, которые оставили бизнес-клиенты на Banki.ru.

В период с мая по октябрь их 150 шт - 68%!

Чаще всего, мы готовы делиться положительными эмоциями только, если сервис нас поразил и оставил яркое впечатление. Эффект от работы с командой был виден с первых месяцев.

Рекорд по благодарностям достигнут в июне-37 восторженных отзывов клиентов на Banki.ru! Если раньше в месяц мы получали 10-13 благодарностей, то с мая уверенно получаем выше 20 благодарностей. И это не предел!

В 3Q2021 мы усилили фокус на решение вопросов клиентов в моменте, и в 3 раза сократили регистрацию жалоб и претензий.

Наш ориентир это ACSI и FCR, тем не менее мы держим в фокусе все операционные показатели согласно международным стандартам:

- SL - 83%
- LCR - 3%
- ASA - 16 сек
- Выполнение АНТ-101%
- Текучесть кадров - 5% в квартал
- Абсентеизм менее 5%

А что еще может Sky Office?

- Работаем 24/7, 365 дней в году;
- Общаемся любым удобным для юридических лиц способом: звонок, чат, email.
- Предоставляем более 250 видов удаленных услуг и консультаций;
- 96% клиентов полностью перешли на дистанционное обслуживание.

И мы не собираемся останавливаться. Наши цели: 100% дистанционный сервис, закрепление за Sky Office портфеля клиентов с доходом до 20 млн руб. (50% клиентской базы). Активное развитие и удержание клиентов.

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

А сейчас самое время рассказать, как за такой небольшой срок 96% клиентов полностью перешли на дистанционный сервис.

Для клиентов необходима была трансформация процессов и перевод их текущих вопросов из отделения Банка в онлайн-офис. Мы пришли к истине: «Лучший сервис – это отсутствие сервиса».

Может Вы подумали, что мы отказались от фокуса на качество?

Нет! Мы смотрим не только на качественное обслуживание, нам важно, чтобы путь клиента был легким, понятным и максимум операций клиент мог сделать сам без помощи Sky Office, не вставая с дивана.

Чтобы быть гибкими и максимально быстро менять процессы, в этом году в Sky Office появились 2 команды Agile: Сервис и Продажи.

Команда Сервиса работает над уменьшением количества повторных обращений клиентов, выводит операции в дистанционные каналы обслуживания и Интернет-банк. Формирует и реализует Backlog задач с целью снижения CR (contact rate = количество обращений клиентов в месяц/ активная клиентская база клиентов МСБ). Команда работает на двух фронтах: голосовой/неголосовой каналы. В фокусе держат не только CR, но и ACSI.

За 7 месяцев нам удалось:

- снизить на 12% количество обращений клиентов на линию по сравнению с объемами 2020г, повысив качество на 0,18 балла.
- сократить количество обращений по ограничениям Федеральной Налоговой Службы на 0,27п.п. всего лишь за один квартал.
- оптимизировать клиентский путь по зарплатному проекту на 0,19п.п. так же за квартал.

Команда Продаж нацелена на увеличение качества продаж расчетных счетов и кросс-продуктов. Для нас важно не столько продать больше, сколько продать с максимальным качеством. Под качеством мы понимаем уровень конверсии (conversion rate) от поступившей заявки до выдачи продукта.

Слаженная работа команды показала свою эффективность, улучшив конверсию на 3%. Все идеи, которые рассматриваются в команде Agile, нацелены на оптимизацию процессов продаж и, конечно же, на улучшение показателей. (См. приложение)

Во 2-3Q2021 мы направили 69 идей, из которых 62% были приняты в работу и внесены в Backlog на 4Q2021.

И это еще не все! В июле мы запустили кросс-продажи для юридических лиц на входящей линии и в неголосовом каналах.

Помогла нам та же формула:

Смелость - взять на сервисную линию процесс продаж: зарплатный проект, валютные счета, гарантии.

Эмоции - изменить подход к продажам: мы не продаем кредиты, эквайринг. Мы хотим, чтобы клиенту было хорошо и комфортно с нами, поэтому рассказываем, какие продукты могут улучшить наше сотрудничество. Мы сами внутри себя растим компетенции.

Энергия - обучение и тренинги для ребят. Лидеры команд и Sky-boss делятся лучшими практиками и разрабатывают новые, чтобы выстроить долгосрочные отношения с клиентами.

Что уже сделано:

- проведено 10 тренингов по «Технике продаж»;
- запущен еженедельный workshop «Работа с возражениями»;
- базовое обучение переработано, включен блок «я продаю в стиле Sky».

И теперь каждый новый сотрудник выходит на линию с ориентиром на продажи.

Результат не заставил себя долго ждать.

Бизнес-план в первый квартал запуска кросс-продаж выполнен на 158%. Это наша гордость и это только начало! Мы готовы к дальнейшим амбициозным целям.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Что для вас значит клиентоориентированность? Принято считать, что это ориентир на клиента.

Я с этим тоже согласна. Для меня клиенты – это не только внешние клиенты, но и внутренние – моя команда. Моя формула успеха применима ко всем.

Приведу пример из нашей жизни Sky.

В октябре в холле офиса встречаю сотрудника, который только-только вышел с больничного. Я помню его лично, т.к. две недели назад у него был подтвержден Covid, болезнь протекала в целом легко.

«Привет, как дела? Как настроение?», - спрашиваю я.

А Саша молчит. Как оказалось, он меня слышит с трудом :(Появились осложнения после болезни. К сожалению, Саша временно лишился слуха на 65%. Процесс восстановления достаточно долгий - до 6 месяцев.

А он же работает на линии! Ему же нужно общаться с клиентами! Как ему помочь? Что я могу сделать для него? – мои первые мысли.

Предложить опять идти на больничный – не вариант.

Идея! Голос нужно заменить на неголос!

Оперативно с коллегами из Отдела мониторинга согласовали рокировку сотрудника в отдел обработки неголосовых обращений.

Саша, счастливый и спокойный, уже через час улыбался и помогал клиентам в чате.

Эта утренняя история зарядила команду надолго. А для меня это очередное подтверждение, что Sky – это семья. И я не жду слов благодарности, счастлив сотрудник - счастлива я.

Мое принципиальное отношение к людям - врожденный «чип человеколюбия», проникает в жизнь моей команды. И мы реально проживаем каждую проблему вместе, не важно это внешний или внутренний клиент. Отсюда наши высокие результаты.

Sky – это не работа. Это стиль жизни.

Порой можно услышать: «это невозможно, мы так не делаем», но только не в Sky.

Наша смелость и желание помочь клиенту в любой ситуации помогают нам мыслить шире и выходить за рамки стандартных процессов.

Вашему вниманию наш очередной интересный кейс.

Клиент перевел денежные средства с закрываемого счета в другом банке на нашу бизнес-карту. Деньги на счет не поступили, т.к. была допущена ошибка в реквизитах. Клиент к нам обратился «Как отозвать платеж, если счет в другом банке уже аннулирован?».

Стандартный ответ: «Обращайтесь в банк, откуда совершали перевод!»

Только не у нас!

В дело включился наш «кейс-менеджер» Кристина.

Она призвала на помощь лидера, Sky-boss, написала в подразделение, которое занимается возвратами.

О чудо, решение нашлось!

Клиенту надо было просто открыть специальный счет в том банке, о чем мы ему и сообщили.

Вопрос Клиента успешно решен, клиент поблагодарил «кейс-менеджера» за оперативное решение ситуации и за проявленный нестандартный подход на «Банки.ру»:

«Добрый день! Хочу выразить благодарность сотруднице банка Кристине за профессиональный подход, оперативную работу и чуткое отношение к клиенту. Восхищен комфортной обстановкой и достойным сервисом банка. Всем сотрудникам желаю успехов в вашем благородном труде. С уважением ваш клиент»

Вот почему я считаю, что важны внутренние и внешние клиенты, от моего заряда заряжаются все остальные.

Помните мою мечту: быть в команде Sky?

В мае 2021г я утверждена на должность директора Sky. Мечты сбываются!

И к моей мечте была готова не только я, но и моя текущая команда КЦ Казань.

Мое мнение «Бизнес страдать не должен».

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

У меня была готова полноценная замена, опытные управленцы, которые без адаптации легко заняли новые более высокие позиции. Мечты сбываются не только у меня!

Считаю, что каждый руководитель должен растить себе приемника вне зависимости от перспектив, этим он и ценен для работодателя.

Как думаете, легко было прийти в команду Sky?

Они уже динамично росли и развивались, создавали свою культуру «бирюзы», Sky-angels и Sky Family.

Как считаете, были у меня сомнения?

Конечно, да!

Смогу ли я быть новым лидером крутой сформированной команды? Как команда примет меня? Сколько времени уйдет на адаптацию?

Я понимала, что с первых дней нужна слаженная и эффективная работа. И особенно важна мотивация и настрой команды.

Это опять про смелость.

Удивительно, что самое сложное оказалось самым простым.

Начала со следующих мероприятий:

- знакомство в Zoom с Sky Family, где рассказывала про себя, отвечала на вопросы, делилась впечатлениями, мечтами, целями.

- утренние легкие оперативки с менеджерами за чашечкой кофе и хорошим настроением.

Уже через месяц нам казалось, что мы всегда работали вместе. Это видно по показателям, про которые рассказывала выше.

Пришло время внедрять эмоции, юмор и креатив.

1 сентября в Sky Office прошло под девизом «Работать жить легко!»

Мы провели оперативку в необычном формате «Педсовет», где руководители отделов/групп-это учителя, а я – завуч.

Все были в полной боевой готовности.

Дневники, личный журнал учителя – это справки по KPI`s по прошедшей неделе по группам и отделам.

У каждого была своя роль:

Отвечаешь за адаптацию новичков – физрук: «Как быстрее добежать»

Подбор/набор персонала – географ «Что, где, когда».

Чаты/письма – русский язык, литература.

ACSI – это конечно музыка, тональность, настрой.

Самое интересное, что велась съемка, остался на память чудесный ролик. Смотрите в приложении :)

Наш следующий кейс является подтверждением высокого уровня вовлеченности.

В мае 2021 года у нас образовались вакансии, т.к. опытные и классные ребята разлетались в другие подразделения Банка покорять новые высоты. С нашим высоким уровнем компетенций их ждали в таких направлениях, как Департамент Эквайринга, Блок МСБ, HR, IT, факторинг, лизинг, страхование. Очередная заслуга Sky Office - благодарности от коллег за наших профессиональных Sky-angels.

Я всегда рада за достижения ребят. А передо мной встала амбициозная цель по заполнению Штатного Расписания на 98%.

Все помним достаточно напряженную ситуацию на рынке труда в текущем году.

Ждать, когда рынок оживет - некогда. Надо действовать.

Я обосновала, согласовала и запустила акцию «Приведи друга» для Sky Office, о которой мои лидеры раньше могли только мечтать. Ребята сами рекомендуют Sky Office своим друзьям и приглашают к нам на работу. Если друг прошел собеседование и отработал 3 месяца, то сотрудник получает приятный денежный бонус, а мы получаем быстрое закрытие вакансий, снижение оттока и самых лучших сотрудников.

Да, у нас ушел весь июнь на раскочку акции, а далее с июля последовала цепная реакция.

Вспомните, сколько вы оставляли положительных отзывов по услугам, ресторанам, поездкам? Люди делятся хорошим, только если есть положительный заряд.

Почему ребята Sky с удовольствием зовут друзей:

- в Sky тепло, душевно, задорно. Все общаются наравне, будь хоть сотрудник, хоть начальник.
- С другом явно веселее работать;
- Другу пожелаешь только хорошее, только Sky Office!

60% принятых новичков в период с июня по октябрь пригласили сами ребята и мы этим гордимся! Как результат сейчас мы запускаем обучение раз в месяц и только с кандидатами по акции «Приведи друга».

This is Friendly Sky Office!

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

Для менеджерского состава есть своя программа обучения и карьерная карта развития:

- Сертификация- ассессмент центр – позволяет определить текущие компетенции руководителя и наметить путь по наращиванию других компетенций, требующих развития.
- Система Грейдов, годовая оценка эффективности менеджеров. У каждого из нас есть годовые цели и на сколько успешно руководитель с ними справится, будет зависеть его годовой бонус и дальнейшее развитие.
- Корпоративный портал обучений «People» с максимальным набором обучающих/развивающих курсов позволяет учиться новому и применять это на практике.
- Внешнее обучение от Апекс Берг - первая в России и странах СНГ компания, которая оказывает консалтинговые услуги, осуществляет аудит и профессионально обучает созданию, развитию контакт-центров, а также управлению ими. Обучение построено в соответствии с международными стандартами. Ежегодно курс проходят 2-3 руководителя Sky Office.
- Бизнес-школа «Сколково»: курс «Трансформация лидера» - позволяет готовить middle management.

Все это помогает нашей команде быть эффективной и идти к новым успехам.

А какие успехи без саморазвития?

Ежемесячно мы участвуем в челленже «Бизнес-фитнес» - литературный клуб в новом формате.

Цель - прочтение 15 книг в год. Книги для каждого челленджа выбирают сами ребята. У нас нет преград, мы обсуждаем психологию и продажи, взаимоотношения в семье и гаджеты, спорт и философию.

Я стала соведущей встречи, которая состоялась 17 ноября в прямом эфире в Instagram. Мы обсуждали книгу «Эмоциональная смелость» Питера Брегмана, делились впечатлениями.

Очередные знания в копилку. Done!

Задача лидера - развиваться, ставить себе новые задачи, эволюционировать. Задача успешного лидера - развивать и свою команду, выводить ее на новый уровень.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

«Суть руководства в том, чтобы первым сделать шаг вперед
и пойти на то, чего остальные боятся.»

Питер Брегман

Я с большим желанием делюсь успехами с другими. Это моя первая Хрустальная гарнитура, и это осознанное решение пойти в данную номинацию.

Я рассказала о себе, поделилась с вами не только результатами, но и своей формулой успеха, которая помогает развиваться мне и моей команде.

Самое главное мое достижение – это команда. Еще раз повторю любимую фразу: «Бизнес делают люди».

Люди, которые все 6 лет шли бок о бок со мной, которые работали в моей команде, так же стали уже руководителями как в контактном центре Казань, так и в Sky Office. Растут они, расту и я.

Мои 15 лидеров Sky Office в один голос заявили: «Наталья – ты наш победитель!». Их вера и поддержка дают мне силы, а их счастливые улыбки говорят о том, что я достойна стать лучшим руководителем клиентского сервиса.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Махмутова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Наталья Маулетбаевна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор центра