



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8829

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА «ГОЛОС СОТРУДНИКА»,  
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ПЕРСОНАЛА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Омск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	1500
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.sberbank.ru/ru/person">http://www.sberbank.ru/ru/person</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Комфортная среда
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Привет!

Меня зовут Ольга Иванова, я работаю психологом и являюсь лидером проектной команды «Комфортная среда», которая развивает направление «Голос сотрудника» в самом большом контактном центре СБЕРа города Омска (более 2500 человек).

В СБЕРЕ обратная связь — это ценность и ключевая составляющая успеха. Ведь она – главный способ понять, что чувствуют и думают члены команды. И если процесс работы с обратной связью построен грамотно, то она помогает создавать доверительную обстановку, благодаря которой сотрудники охотно делятся мнениями и чувствуют свою причастность к Компании, а руководители знают, что нуждается в улучшении.

Что же нужно, чтобы это работало, а не ушло в формализм? И как поддерживать в сотрудниках желание быть откровенными?

Сегодня я поделюсь с вами нашей формулой успеха в работе с обратной связью.

Первое, что нужно - команда единомышленников, основной задачей которой является работа с обращениями, откликами, мнениями сотрудников таким образом, чтобы круглосуточно быть поддержкой и опорой для сотрудников. Так появилась в нашем контактном центре команда «Комфортная среда».

Второе - следует выбрать каналы сбора обратной связи и настроить их таким образом, чтобы сотрудники хотели обращаться и могли высказывать все, что их волнует. Мы разработали и внедрили несколько таких, используя разные форматы:

- Чат-бот «Беззабот».
- Прямая линия с директором.

- Опрос по микроклимату.
- Программа профилактики выгорания.

Третье – обеспечить безопасность каналов, поддерживать их в рабочем состоянии и осуществлять регулярный мониторинг.

«И все?» —спросите вы.

На самом деле есть еще несколько важных ингредиентов, без которых достичь успеха в работе с обратной связью будет проблематично. О них и о том, как работают наши каналы обратной связи в следующих блоках.

## 2. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

Развитие культуры обратной связи на нашей локации касается всех сотрудников Команды. Поэтому наши основные стейкхолдеры — это:

- Все линейные специалисты. Для них обратная связь – это возможность поделиться тем, что наболело, сокращение расстояния с руководством, ресурс для вдохновения и развития. Обратная связь позволяет нам делать рабочее пространство сотрудников комфортным, повышает самостоятельность и вовлеченность. Привожу пример отклика от сотрудника, который через прямую линию общался с директором площадки: *«Мне очень нравится, что каждый сотрудник может высказаться. У меня был вопрос по поводу обучения дизайну. И представляете, я получила персональный ответ. Мария ответила быстро и по существу, дала рекомендации, которыми я воспользовалась. И сейчас прохожу обучение цифровым навыкам на корпоративной обучающей платформе».*
- Линейные менеджеры. Для них — это способ увидеть отражение своего поведения и управленческого развития, а еще средство для налаживания продуктивной обстановки в коллективе и своевременной поддержки своих сотрудников.
- Руководство. Обмен информацией с сотрудниками помогает улучшать взаимоотношения в коллективе, глубже понимать, что необходимо для повышения результатов в работе. Атмосфера открытого инфо-обмена создает поле для идей и предложений, из которых потом вырастают новые проекты и процессы.

Мы уверены, что создание открытого обмена информацией между сотрудниками и руководством повышает удовлетворенность, а наша забота и создание благоприятной рабочей среды помогает расти и достигать бизнес-целей.

## 3. Подходы, методики, применение (не более 3600 знаков с пробелами)

В программе «Комфортная среда» каналы обратной связи настроены таким образом, чтобы «держать руку на пульсе» в самых разных рабочих аспектах, вот они:

- **Чат-бот «Беззабот»** – канал предназначен для сбора обращений по благоустройству и бытовым вопросам. Его главные преимущества – доступность и быстрое реагирование. Ведь бытовые проблемы, которые требуют немедленной реакции, могут случаться в любой момент (например, сломался стул или перегорела лампочка). И при этом сотрудники работают в режиме нон-стоп и не могут найти время на решение этих досадных помех. Стал необходим

быстрый помощник, который в «Один клик» может получать сигнал о неисправности и передавать информацию ответственному подразделению. Мы разместили его в популярном мессенджере и настроили так, чтобы сотрудники могли оставить обращение, просто наведя камеру телефона на qr-код, причем в любое время дня и ночи, а заинтересованные в решении – быстро реагировали.

- **Прямая линия с директором.** Позволяет сотрудникам открыто сообщать обо всем, что беспокоит, и формирует понимание, что обратная связь услышана и приведет к позитивным изменениям. Сотрудник может задать вопрос через QR-код. Раз в месяц все вопросы с ответами направляются сотрудникам, дополнительно публикуется история обращений за текущий год. Пример обращения:
- **Опрос по микроклимату.** Его особенность – фокус на изучении командного взаимодействия. Это анкета, которая содержит открытые и закрытые вопросы о том, как коллеги поддерживают и доверяют друг другу, насколько понятно ставятся задачи, доходчиво дается обратная связь по результатам работы и как руководители умеют вдохновлять. Опрос проводится по мере необходимости. По следам изучения микроклимата проводятся занятия с менеджерами и мероприятия на сплочение и поддержание атмосферы открытости в коллективе. Одним из них может стать обучение руководителя обратной связи или управлению мотивацией в команде.
- **Программа профилактики выгорания.** Это цикличная работа с результатами опроса по изучению выгорания сотрудников и профилактика появления апатии, усталости, демотивации, которые могут быть связаны с рабочими процессами или невысказанными мыслями/проблемами, на которые важно обратить внимание. Уникальность программы – в ней участвуют менеджеры, психологи, руководство и состоит она из нескольких этапов:

Сотрудник: *здравствуйте! У нас будут асфальтировать яму на парковке?*

Директор: *здравствуйте! Такой простой и одновременно сложный вопрос. Проезжая часть – это муниципальное хозяйство. Мы сделали запрос в администрацию по ремонту дороги, получили ответ, что в плане на 2022 год этого участка нет. В план работ включили, но конкретных сроков и оптимизма по этому году нет. Поставили задачу нашему подрядчику, который выполняет ремонтные работы в контактном центре. Он сообщил, что вся техника сейчас занята на городских работах. Ждем появления свободного окна».*

**Из интересного:** еще 2 раза в месяц организуются встречи директора с менеджерским составом и кадровым резервом. Обязательный вопрос в повестке – ответы на свежие вопросы. Это помощь руководителям для диалога с командой и обозначение позиции по ключевым вопросам.

- Диагностику выгорания. Проводится раз в полгода по всем сотрудникам, которые работают более девяти месяцев;
- Анализ результатов с детализацией до каждой группы;
- Серию фасилитаций с менеджерами. Обсуждаются результаты опроса и составляются планы профилактики выгорания в отделах.
- Проведение авторских тренингов, трансформационных игр, которые помогают сотрудникам открываться, учат давать конструктивную обратную связь, творчески мыслить и преодолевать трудности.

#### **4. Честность, прямота и доверие (не более 3600 знаков с пробелами)**

Доверие само по себе не может возникнуть – недостаточно просто запустить каналы сбора информации. Обязательно нужно обеспечить безопасную среду – когда каждый охотно может

поделиться своими проблемами.

У нас все сотрудники с первого дня работы знают, что могут открыто обращаться к коллегам и руководителям по любому вопросу и получить ответ и поддержку. Сначала, на Welcome – дне, происходит знакомство со всеми коллегами, включая руководителей и директора, дальше новичок проходит обучение, в котором, помимо hardskills, проводятся занятия по командообразованию и тренинги на сплочение. После обучения доброжелательная и открытая атмосфера поддерживается будущим руководителем, который, перед выходом молодого коллеги в рабочую группу, проводит встречу, чтобы поближе познакомиться и наладить теплые отношения. Все это помогает сотруднику быстрее адаптироваться, впитать ценности Компании, главная из которых – открытость и доверие.

Конечно, надо учитывать, что все люди разные и не каждый человек готов озвучивать свои проблемы, даже если обстановка в коллективе хорошая. Поэтому, в действующие каналы обратной связи добавлена опция «анонимность», благодаря которой самые робкие сотрудники могут свободно высказывать свое мнение, делиться переживаниями по поводу работы и не только.

Также, чтобы обеспечить конфиденциальность мы руководствуемся следующими правилами:

- Мнения и обращения сотрудников в каналы могут видеть только кураторы проектной команды по работе с обратной связью. Это помогает сохранить приватность высказываний и минимизирует риски «утечки информации».
- Ответы на обращения составляются всегда в положительной манере - чтобы сотрудник мог чувствовать нашу поддержку и принятие, вместе с подробной и достоверной информацией по интересующему вопросу.
- Для всех, кто так или иначе связан с обратной связью проводится обучение правилам ее использования. Это помогает поддерживать доверительную среду и партнерские отношения. А еще учит давать и получать обратную связь, развивает ассертивность и умение формулировать мысли без негатива.

Вот пример обращения и ответа в чат-бот «Беззабот»:

Обращение: *просьба обеспечить ремонт двери в раздевалке номер 2, страшно щёлкает при открытии, может вылететь.*

Ответ: *Привет. Спасибо за неравнодушие к рабочему пространству. Дверь мы отремонтировали, теперь она не щелкает и хорошо открывается. Отдельный респект за конкретность и четкость формулировки предложения.*

С момента запуска каналов обратной связи растет количество обращений. Но что особенно ценно - меняется их качество и содержание. Это само по себе говорит о том, что репутация каналов среди коллег высокая, а открытости и доверия становится все больше. Посмотрите, какую обратную связь по работе каналов дают сотрудники:

- *Можно написать, что не так – и они сразу исправляют!*
- *Это так круто, что можно озвучить пожелания и еще получить персональный ответ.*
- *Просто замечательно, что теперь можно заниматься йогой – это не только полезно для тела, но помогает восстановить душевные силы*
- *Сейчас планировать свои выходные стало так удобно!*
- *«мне очень нравится, что каждый сотрудник может высказаться. У меня был вопрос по поводу обучения дизайну. И представляете, я получила персональный ответ. Мария ответила быстро и по существу, дала рекомендации, которыми я воспользовалась. И сейчас прохожу обучение цифровым навыкам на корпоративной обучающей платформе».*

## 5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

При оценке результатов мы обращаем внимание как на качественные метрики – содержание обращений на прямые линии, опросы настроения, открытые вопросы в диагностике микроклимата, так и количественные – результаты опроса по выгоранию и диагностике микроклимата, показатели оттока и количество обращений.

Поделюсь основными количественными результатами программы «Комфортная среда»:

С момента внедрения заметно снижение оттока: с января по ноябрь 2022 года, в сравнении с аналогичным периодом 2021 года, сотрудники увольняются меньше (приложение 1, рис.1). А это значит, в контактном центре формируется продуктивное поле сотрудничества и доверия, повышается удовлетворенность и желание работать именно в этой Команде.

Анализ результатов опроса микроклимата показывает, что 90% сотрудников довольны общением с руководителем и чувствуют себя комфортно в коллективе (приложение 1, рис.2). Им нравится, как руководитель вдохновляет, развивает и дает обратную связь по показателям.

Повод для гордости - за 3 года действия Программы профилактики выгорания мы наблюдаем непрерывную положительную динамику. В 4,7 раза выросла профессиональная самооценка сотрудников, они видят свою ценность и вклад в общее дело. в 2,6 раз сотрудники меньше чувствуют усталость и уныние (приложение 1, рис.3-4). Важно, что именно профессиональная самооценка напрямую зависит от того, как строится общение с руководителем, и отражает степень доверия и открытости.

Самые первые вопросы на прямую линию с директором касались, в основном бытовых условий и их было не много. Сейчас количество обращений растет, мы уже получили их более 60.

В канал чат-бот «Беззабот» за время его работы поступило более 150 обращений, из которых 126 превратились в решения. Особенно приятно, что самые масштабные родились именно из предложений сотрудников. Вот самые яркие из них:

- Появилась геймификация по созданию чистоты. Теперь 2 раза в месяц проводятся «Чистые понедельники», во время которых сотрудники наводят чистоту на рабочих местах. По следам наша команда «Комфортная среда» в образах разных медиа-персонажей: Лены Летучей из «Ревизорро», Мистера Пропера, Охотников за привидениями, проходит и раздает «знаки чистоты» и приятности чистюлям.
- Добавили уюта и удобства в рабочее пространство. Идея возникла, когда мы услышали, как сотрудники объясняют, как попасть в нужную комнату для переговоров. Это было примерно так: «Ну это та, что на втором этаже, но не та, что в большом зале, а та, что в зале поменьше, напротив другого зала, в котором Таня работает, помнишь?». Плюс еще и сами переговоры были совершенно одинаковыми. Неудобно, да? Самым простым решением стало бы нам самим придумать названия и оформить их на свой вкус. Но очень захотелось вовлечь сотрудников. Мы предложили сотрудникам выбрать названия – так появились «Доверие», «Творчество», «Счастье», «Дружба» и «Гармония». И после того, как были определены имена, мы провели конкурс на лучшее украшение комнат. Коллеги проявили удивительное творчество: сделали панно из фотографий счастливых моментов, создали 3D-символ доверия, добавили видеосюжеты о дружбе, оснастили предметами релаксации и даже уютными подушечками и пледами. А как приятно, когда слышишь от сотрудников: «пошли в Счастье», «обсудим задачу в Гармонии» или «встречаемся в Доверии».

Мы каждый день замечаем, что сотрудники стали больше открываться – теперь они задают вопросы про свое развитие, активно предлагают конструктивные идеи по улучшению рабочих процессов. Потребительская позиция «сделайте мне» сменилась фокусом на профессиональное

развитие, конкретные решения и предложения своей помощи.

## 6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Вот и настало время раскрыть наши особенные ингредиенты успеха программы «Комфортная среда».

Однажды Уолт Дисней сказал: «Чтобы ты ни делал, делай это настолько хорошо, чтобы наблюдающие за тобой люди захотели вернуться и снова увидеть, как ты это делаешь, а потом вернулись снова и привели других, чтобы они тоже увидели, как ты в этом хорош».

**Итак, первый ингредиент** – это энтузиазм: желание услышать голоса сотрудников, потребность создавать комфортные условия для рабочего общения и достижения целей. А это значит - постоянное обращение к клиентскому пути, мониторинг настроения и реакций о самих каналах обратной связи и заряженность на результат.

**Второй** – это должна быть системная работа, которая имеет:

- одну точку консолидации поступающей информации;
- каналы, закрывающие все потребности сотрудников: бытовые, личные, рабочие, эмоциональные;
- общую для всех каналов ценность, для нас это создание атмосферы доверия;
- регулярность в сборе и обработке информации, а также обязательную ответную реакцию точно в срок.

**И третий, особенный** – необходимо растить в сотрудниках «чувство хозяина» за рабочее пространство, свои результаты и комфортную атмосферу в коллективе. Чтобы помимо желания попросить удобства для себя, появлялась тяга посмотреть вокруг и позаботиться о других. Для этого следует везде внедрять элементы доверия: в корпоративную культуру, обучение и процессы. Поощрять инициативы и отмечать их публично.

Такая формула успеха в нашем контактном центре. И сейчас мы уверены, что слышим голос сотрудника и меняемся благодаря ему.

Мы замечаем, как меняется отношение сотрудников к работе и повышается их вовлеченность.

Наша работа с обратной связью – это слаженная и четко работающая система.

Мы развиваемся и создаем атмосферу доверия, открываем таланты и ведем нашу Команду к успеху!

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Иванова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Ольга Владимировна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Главный психолог