

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8839

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Омск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	1484
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.sberbank.ru">http://www.sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Команда контроля и оценки качества
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

*Собраться вместе есть начало.*

*Держаться вместе есть прогресс.*

*Работать вместе есть успех.*

*Генри Форд*

Добрый день, уважаемые коллеги!

Представьте, холодный зимний день, морозное облако пара вырывается изо рта и его раскрашивает яркое солнце. Клиент Сбера садится в машину, купленную в приложении СберАвто, заказывает жене новый телефон в СберМегаМаркете, устанавливает срок, когда подарок должна привезти СберЛогистика. Телефон оживает, приходит СМС. Это дивиденды с акций. Отлично, пора за новогодними подарками!

Неплохо, правда? Казалось бы, причем тут лучшая команда оценки качества?

Мы посвятим свой рассказ команде, которая помогает делать сервис для клиента удобным и

незаметным, а сотрудников банка – счастливыми.

Мы расскажем, что такое забота о клиентах, как ее искренне проявлять и что качество – это не просто оценка, а много, много больше.

И для начала предлагаем познакомиться.

Мы – одна из самых больших команд оценки качества в службе заботы о клиентах Сбера. Наша локация – город Омск, в команде 66 человек.

14% от численности – менеджеры проектов и руководители направлений. Они координируют работу нескольких команд, в том числе в других регионах.

11% сотрудников знают все про SQL, Python и другие языки программирования. Чтобы друг друга понимать, мы изучили «Русско-айтишный» словарь и теперь даже не переспрашиваем.

45% команды занимаются исследовательской работой, погружаются в процессы и помогают операторам становиться лучше через обратную связь – это наши аналитики.

30% нашего состава улучшают эффективность продаж сотрудников телемаркетинга и Максима. Кстати, Максим – это робот, но не все клиенты так считают, потому как уверены, что разговаривают с оператором.

Секрет успеха – команда с уникальными навыками, которая смотрит в одном направлении – все для помощи клиенту.

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

*Во-первых, не делай ничего без причины и цели.*

*Во-вторых, не делай ничего, что бы не клонилось на пользу общества.*

*Марк Аврелий*

Новогодняя пора! Люди завершают задачи, вспоминают о запланированном на год и срочно что-то делают, чтобы поставить галочку в том самом списке Дел На Этот Год. Вот и наш клиент, стоя в пробке, открывает заметки: поездка в отпуск все-таки состоялась, запись на курсы английского прошла успешно, но вот с похудением беда. Может, начать заказывать здоровые завтраки в СберМаркете?

На протяжении жизни каждый человек сталкивается с разными ситуациями. Стратегическая цель банка – быть рядом и понимать, все ли потребности клиента в каждом конкретном случае мы закрываем.

Миссия Сбера: мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Наша команда более 10 лет помогает получать клиентам сервис высокого уровня, воплощая эту миссию.

Для этого наша команда анализирует все взаимодействия клиента с банком, находит узкие места и возможности для улучшения процессов (см. слайд 3). Затем готовые подсказки мы отдаем владельцам продуктов для своевременных изменений, ведь мало сделать хороший продукт, важно его качественно сопроводить.

В этом квартале мы увидели, что многим клиентам непонятно, почему ставка по вкладу Активный

возраст может меняться. Проведя исследование, мы поняли, что их внимание не акцентировано на одном из основных условий – нефиксированной процентной ставке. Мы передали наши выводы и расчеты владельцам продукта, и уже сейчас в мобильном приложении есть уведомление об изменяющейся ставке. В результате количество отложенных вопросов снизилось на 44%.

Секрет успеха – сотрудник, понимающий, для чего он работает и разделяющий это со всей командой.

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

*Цель: процесс непрерывного улучшения.*

*Э.М. Голдратт*

Уже дома, обсуждая с женой прошедший день, клиент получает сообщение от дочери: она наконец нашла квартиру мечты в ДомКлик и готова к покупке. Что ж, дети растут быстро, как и их потребности. Клиент переводит полмиллиона рублей дочери на первый взнос по ипотеке. Операция не проходит – нужно голосовое подтверждение, а значит, придется звонить в колл-центр. Конечно, клиент помнит кодовое слово, ведь это – имя его любимой собаки, и быстро подтвердит операцию. Но насколько это удобно?

Оценить клиентский путь нам помогают 3 метрики, которые входят в KPI всех сотрудников: удовлетворенность клиентов, FCR и жалобы (см. слайд 4).

Мы влияем на процессы банка в целом и проводим оценку в кроссе: аналитики исследуют взаимодействия операторов любых площадок, поэтому измеряем эти показатели по всем локациям сразу.

Показатель удовлетворенности дает нам понять, насколько клиент доволен решением вопроса при достижении своей цели.

Метрику удовлетворенности клиентов мы измеряем по 5-балльной шкале: (количество оценок 5 - количество оценок 1,2,3)/общее количество оценок \* 100%.

В нашей команде работают лидеры исследования удовлетворенности работой ботов и чатов. Ребята регулярно проводят системный анализ показателя и оперативно инициируют изменения продуктов.

Из масштабных предложений в нашей копилке – изменение текста СМС о продлении срока действия карты на более понятный. Эффект – 27,7 ПШЕ.

Мы уверены, что профилактика пожара всегда лучше его тушения, поэтому следим за изменениями в продуктах и заранее продумываем, как помочь сотрудникам их принять.

Все эти действия позволили нам на протяжении всего года выполнять показатель, который в третьем квартале достиг 83,5%.

Следующий показатель – FCR, он показывает долю обращений клиентов, решенных с первого раза.

Измеряем мы его за неделю по формуле: (все вопросы - отложенные вопросы - повторы T+7)/все вопросы \* 100%.

В нашей команде есть 2 лидера направлений – FCR партнеров и банковских продуктов, они проводят факторный анализ и разрабатывают мероприятия для решения вопроса клиента с первого обращения.

С этим показателем мы тоже справились, выполнив цель в третьем квартале на 105%.

Третий показатель, с которым мы работаем – жалобы.

Измеряем их в абсолютном количестве и допустимый лимит тоже ставим в штуках, ведь мы разбираем каждую жалобу.

Когда клиент готов потратить время, чтобы оставить жалобу, мы подключаемся и смотрим: что нужно поменять, чтобы клиенту было с нами максимально удобно и легко. Мы поддерживаем процесс целиком: от поступления жалобы до предоставления ответа клиенту.

Ежеквартально количество жалоб не превышает 0,05% от входа – 15 тыс., а в последнем квартале снизилось до 13 тыс. шт.

А что насчет результативности наших аналитиков?

Успешно поддерживать высокие показатели качества могут только сотрудники, которые сами показывают достойные результаты.

Большое внимание мы уделяем эффективности использования ресурсов, ведь каждый аналитик – это ценный кадр. Для решения этой задачи мы создали DashBoard, чтобы и руководители, и сотрудники могли ежедневно видеть результаты своей работы.

Качественный отбор и постоянная прокачка навыков аналитиков позволили выполнить продуктивность в третьем квартале на 105%.

Каждый сотрудник – играющий тренер, который 5% своего рабочего времени проводит на практике. В кризисных ситуациях, когда наша помощь нужна клиентам на линии, мы частично останавливаем процесс оценки и принимаем звонки. За 2022 год сотрудники приняли более 35000 звонков.

Секрет успеха – сотрудник, который видит в цифрах, как он помогает клиентам.

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

*Инновация отделяет лидера от догоняющего.*

*Стив Джобс*

Клиент звонит в колл-центр, ведь операция все еще требует голосового подтверждения. «Все разговоры с операторами записываются», слышит он. Поговорив с девушкой-оператором, клиент думает: «Было бы хорошо похвалить оператора, ведь она была очень мила и быстро решила вопрос. Но вряд ли, ведь звонков так много, а сотрудников, которые могут это еще раз переслушать, точно не хватит».

В классической модели оценки качества так и есть – проверку проходит каждое сотое обращение – около 1% от входа.

Что, если мы расскажем, как проверять 100% входа?

Весь вход проходит начальную проверку: 77% обращений оцениваются автоматически, часть забирает на себя речевая аналитика, а из оставшегося формируется воронка для точечной ручной проверки (см. слайды 5-6).

Подробно остановимся на автоматической проверке качества.

Для ее внедрения понадобится собрать команду из разработчиков и бизнес-менеджеров, а затем

закрепить за ними лидера процесса.

У каждого в этой задаче своя важная роль.

Менеджеры знают, что нужно делать с каждым звонком. Для начала они группируют обращения по теме вопроса. Затем в каждой теме, или тематике, как мы ее называем, определяют последовательность верных действий.

Как только последовательность определена, зовем разработчиков, которые настраивают алгоритмы автоматической проверки диалога на соответствие верному порядку.

Лидер этого процесса работает в нашей команде и направляет свои ресурсы на закрытие самых важных потребностей клиентов и бизнеса, оценивает эффективность внедрений и взаимодействует со всеми заинтересованными участниками, передавая результаты владельцам продуктов.

Сейчас реализовано более двухсот алгоритмов проверки, и этот список постоянно растет. Ежемесячно система проверяет более 8 миллионов обращений и в 0,5% случаев находит отклонения. Эффективность работы алгоритмов оценивается положительно, если ошибки сокращаются за счет оперативной отработки с сотрудниками в течение четырех недель.

Еще один повод для гордости – IQM (Intellectual Quality Management). Это ПО полностью разработано Сбером и учитывает всю специфику нашей деятельности.

Программа умеет соотносить навыки операторов и аналитиков, помогает отслеживать сроки исполнения задач. Под капотом системы – автоматический сбор контактов на анализ.

Как это работает:

- сначала мы собираем данные из множества источников;
- затем обрабатываем их, храним и обогащаем с помощью AI-моделей, скриптов, алгоритмов и хранилищ данных. Все эти инструменты позволяют выделить обращения, требующие пристального внимания, которые мы подгружаем в IQM;
- аналитику остается только нажать на кнопку «Следующая из очереди» и приступить к оценке, не тратя время на поиск диалога или заполнение реквизитов обращения.

IQM запущен в 2020 году и наша команда сыграла в этом важную роль: у нас работает лидер этого процесса. Она помогает закрывать потребности всей команды:

- запрашивает обратную связь от владельцев продукта и его пользователей;
- пишет технические задания для наполнения инструмента;
- производит анализ того, что получилось в результате, сравнивает с тем, что хотели получить и радуется (или повторяет пункты 1-3 еще раз).

Результат этой работы мы передаем бизнесу: оценочные листы с развернутым аналитическим блоком позволяют выявлять причины отклонений и своевременно на них реагировать.

Секрет успеха – интеграция Digital в действующие процессы и сотрудники, двигающие прогресс.

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

*Клиенты не ждут от вас идеала,  
но они хотят, чтобы вы смогли исправить то, что пошло не так.*

*Дональд Порте*

После подтверждения операции клиент кладет трубку, улыбаясь. Он спросил, можно ли обойтись без проверок службы безопасности. Дочь уехала учиться в другой город и теперь нужно переводить ей деньги довольно часто. Оператор предложила выпустить дополнительную карту на имя дочери, с которой такие проверки при переводе денег не понадобятся. Клиент задумался о том, как давно он знает этот банк: когда-то он открывал свою первую сберкнижку и вот уже его дети становятся клиентами Сбера. Хорошо, когда можно доверить банку самое дорогое!

Для поддержания незаметного и удобного сервиса мы строим его вокруг клиента.

Свою клиентоориентированность мы проявляем в двух направлениях, и первое – это забота о клиентах (см. слайд 7).

Еще в прошлом году наша команда проводила оценку «от сотрудника»: мы слушали определенное количество звонков для каждого оператора. В начале этого года подход был кардинально изменен – теперь отдаем приоритет обращениям, в которых проблемы могут встречаться чаще, чем обычно: анализируем контакты с откликом клиента, повторные обращения, жалобы, FCR.

С середины этого года мы полностью переместили фокус на клиента – смотрим на все точки его взаимодействия с банком: обращения в офис, переписки в соцсетях и на banki.ru, звонки в колл-центр, а также то, что клиент делает в селф-сервисах.

Если по каким-то причинам вопрос клиента не был решен, мы поможем, дорешаем и сделаем все, чтобы проблема не повторилась. Для нас важно предотвратить риски и возможные негативные последствия.

Недавно поступило обращение: единственная карта клиента, с которой списывался кредит, потеряна и заблокирована. Мы проверили чат с оператором: клиент просил перевыпустить карту на тех же условиях. Сотрудники пояснили, что при перевыпуске тип карты меняется автоматически, рекомендовали изменить счет погашения кредита в личном кабинете, после чего клиент больше не обращался. Наш сотрудник забрал обращение на контроль и проверил, изменил ли клиент счет списания. Изменений не происходило, риск просрочки платежа сохранялся. В дату погашения кредита аналитик перезвонил клиенту и подробно рассказал, что нужно сделать, чтобы платеж успешно прошел. Клиент удивился звонку, поблагодарил за помощь и решил свой вопрос. Ура, платеж не просрочен!

И это не единственный пример, мы подключаемся в каждом контакте, где требуется наша помощь.

Второе направление клиентоориентированности – это наши сотрудники.

Для того, чтобы каждый аналитик чувствовал себя комфортно, мы заботимся о развитии дружной команды и продуктивной атмосферы.

А еще мы:

- назначаем buddy, когда в команду приходит новый сотрудник;
- предлагаем новый функционал и постоянное совершенствование знаний: ежеквартально сотрудники проходят более 150 дообучений;
- выстраиваем открытую атмосферу: если сотрудник ошибся, он не боится признать свою ошибку, т.к. знает, что руководитель команды всегда поддержит и поможет принять верное решение;
- даем возможность работать удаленно из дома или в гибком графике;
- предлагаем карьерный рост. В текущем году шаг вверх по карьерной лестнице сделали 11 сотрудников: экспертами стали 9 сотрудников, 1 сотрудник руководителем группы и еще 1 – руководителем направления. У нас есть свой кадровый резерв, в котором состоят 3 сотрудника на позицию руководителя группы и 4 – на должность эксперта, а общий кадровый

резерв нашей площадки позволяет высокопотенциальным операторам претендовать на должность аналитика.

Секрет успеха – в любви. Любовь к клиентам и сотрудникам всегда возвращается сторицей.

## 6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

*Всегда относитесь к своим сотрудникам так, как вы хотите,  
чтобы они относились к вашим лучшим клиентам*

*Стивен Р.Кови*

Вечереет. На улицу опускается снежная зимняя ночь, на окне зажигаются гирлянды, напоминая, что совсем скоро наступит главный праздник года. Девушка-оператор выходит из линии, вешает наушники и потягивается. В последнем звонке она предложила клиенту выпустить дополнительную карту для дочери, чтобы ему не пришлось подтверждать операцию каждый раз при переводе крупных сумм. Да, в скрипте такого нет, но она точно знает – раз клиент доволен, значит, она работала не зря. Интересно, когда она перестала переживать, что ее ответы не соответствуют процедурам, а команда оценки качества превратилась из назойливого ревизора в друга?

В апреле этого года масштабные изменения коснулись не только процессов, централизованная команда оценки качества предложила изменения и для операторов: вместо множества ошибок были выделены всего 5 критичных событий, которые точно нельзя допускать. В остальных случаях мы стали отмечать недочет, чтобы потом собрать полное представление о зонах развития оператора и передать его руководителю, но на мотивацию самого сотрудника это перестало влиять.

Мы договорились: каждый сотрудник – хороший! Если оператор не допустил ошибок при автоматической проверке или вообще не попал в наши критичные выборки – значит, он действительно хорош и получает свою премию в полном объеме.

Вовлеченный сотрудник – это думающий сотрудник. Наша задача переключить мысли оператора в область креатива, поиска решений для клиента в самых запутанных ситуациях. Мы хотим, чтобы каждый оператор чувствовал поддержку и раскрывал крылья, приходя на работу с улыбкой!

Клиенты и операторы – счастливы. А как же наши аналитики?

Конечно, как и все люди, они проходили несколько стадий принятия, но для нашей команды адаптация к изменениям прошла гладко. Мы разрабатывали предложения, спорили до хрипоты о том, как должен выглядеть идеальный процесс и всегда находили общее решение.

Все это получилось благодаря вовлеченности ребят, которую мы видим каждый день.

Они ответственны: для них нет чужих задач. Каждая задача – это вызов себе, возможность стать лучше и помочь клиентам, коллегам, или всем сразу.

Они многозадачны: успевают сделать запланированное, поделиться с коллегами планами на выходные и выпить кофе. Иногда – одновременно.

Они заботливы: могут уговаривать бабушку не переводить деньги мошенникам или предложить клиентам подписку на переводы вместо ежедневной комиссии.

Они отзывчивы: легко переносят смену на субботу, даже если попросить это сделать в пятницу

вечером. И да, тут еще придется разочаровать всех желающих, отдав предпочтение первому, кто успел откликнуться.

Они профессиональны: заслуги ребят отмечаются как на региональном уровне, так и на уровне целого банка.

Они работоспособны: могут задержаться после работы, если нужно доделать срочную задачу или украсить зал ко дню рождения коллеги.

Они коммуникабельны: постоянно взаимодействуют с бизнесом, а в узких направлениях создают общие чаты в мессенджерах с руководителями групп для оперативных новостей.

Они всегда на связи: первые начинают помогать клиентам благодаря разнице во времени с другими локациями.

Они любят свою команду: могут сорваться на выходные в Санкт-Петербург для обсуждения рабочих задач и совместных прогулок.

Они участвуют в конкурсах и часто побеждают. Рассказывать об этом можно долго, но лучше – один раз увидеть. Мы хотим немного поднять ваше настроение и просим обратить внимание на слайд 8.

Секрет успеха в команде, двусторонней заботе и безграничном уважении друг к другу.

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

Если бы опыт можно было продать по себестоимости,  
мы бы стали миллионерами.

Эбигайл ван Берен

Придя на работу на следующее утро с хорошим настроением, наш оператор открывает свой личный кабинет. «Так держать!» - хвалит её зеленый Тони Хамелеони\*, информируя о высококлассном сервисе. «Хорошо, что мы живем в век технологий! Еще несколько лет назад свои оценки я видела в файлах, а сейчас радуюсь, когда Тони мигает мне своим зеленым цветом. Я надеюсь, что он никогда не покраснеет!»

Мы непрерывно развиваемся в направлении Digital и осваиваем цифровые навыки. Перечислим некоторые достижения нашей команды в этом направлении (см. слайд 9):

- развиваем роботизированные системы. Благодаря нам робот телемаркетинга Максим стал практически неотличим от человека;
- создаем DashBoard и отказываемся от сложных многоуровневых отчетов. Например, автоматизировали процесс расчета коэффициента качества по 10 тыс. сотрудников, сократив время расчетов с 16 часов до 10 минут.

Все это стало возможным благодаря профессионализму и мастерству лидеров нашей команды.

Ситина Лилия – начальник отдела, двукратный обладатель звания «Лучший руководитель Сбера», получивший медаль «За заслуги» от президента банка.

Прилипко Ирина – наш начальник сектора и результативный руководитель, сертифицированный аудитор ICCSI.

Наша команда – настоящие фанаты и профессионалы своего дела. Только по итогам 2022 года мы



получили 5 почетных грамот и благодарностей, а в первом квартале заняли весь межрегиональный пьедестал среди команд оценки качества.

Секрет успеха в том, чтобы делиться своим опытом, создавая прекрасное во всех сферах деятельности.

\* Тони – персонаж, отрисованный графическим дизайнером нашей команды в этом году для взаимодействия с сотрудниками: он появляется в личном кабинете, рассылках и телеграмм-канале.

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

*Талант выигрывает в играх,*

*командная работа и интеллект выигрывают в чемпионатах.*

*Майкл Джордан*

Главный вопрос этого эссе: почему команда оценки качества единой службы заботы о клиентах Сбера – лучшая?

Наши стремления и принципы соответствуют целям организации, у нас общие ценности, мы ориентированы на клиента, качество работы нашей команды оказывает влияние на результаты всей компании (см. слайд 12)!

Подводя итоги, мы можем сказать о себе, что:

**Мы экспертная команда:** в совершенстве знаем все продукты банка и 27 направлений экосистемы.

**Мы креативны и идейны:** разрабатываем мероприятия для улучшения клиентского пути. За 2022 год – больше 750 изменений.

**Мы технологичная команда:** используем в работе SQL и Python, AI и речевую аналитику, непрерывно учимся.

**Мы адаптивны:** готовы к любым изменениям и с интересом осваиваем новую информацию.

**Мы самоорганизованы:** находим дополнительные программы обучения, приобретаем востребованные навыки и получаем новые знания, процесс нашего профессионального развития непрерывен.

**Мы востребованы:** 5 наград уровня президента банка – большая честь для нас и повод не останавливаться.

**Мы умеем не только хорошо работать:** мы веселые, активные, позитивные, разносторонние – корпоративная неформальная жизнь вне работы такая же стремительная и бьет ключом!

Среди нас есть почетные доноры крови, наши сотрудники состоят в регистре доноров костного мозга, у нас есть волонтеры и зоозащитники, участники беговых и лыжных марафонов, активные туристы, ученики школы японского фехтования, победители регионального турнира по киберспорту, писатели стихов и рэперы, победители Битвы Хоров и призеры гран-при среди Сбера по черлидингу.

Секрет успеха нашей команды в заботе о клиенте, его всесторонней поддержке и в активной

жизненной позиции.

До встречи на очной защите!

---

**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Звольская
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Ксения Юрьевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель группы