




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9183

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Ульяновск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	800
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Educational ecosystem contact-center
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Наша команда

Контактный центр Альфа-Банка – это:

- команда оперативного реагирования для более чем 22 000 000 клиентов
- 10 800 000 клиентских обращений в год, 900 000 клиентских обращений в месяц, 30 000 обращений в день
- 3 500+ человек, 9 мобильных площадок, 25 линий обслуживания
- более 10 пилотов в квартал, лаборатория проверки гипотез

Команда обучения и развития персонала КЦ Альфы – это:

- 4 методолога корпоративной Академии
- 25 тренеров и 2 их руководителя
- средний возраст команды – 25 лет, совокупный стаж – более 150 лет

Но такая команда была не всегда. Еще в начале 2021 года функция обучения была децентрализована: каждый тренер обучает по собственной программе, площадки не контактируют между собой в части обучения и развития персонала, а бизнес-процессы страдают от несимметричности на разных площадках КЦ

Решение:

- централизация процесса обучения: размещение методологии в центральном офисе и реализация обучения силами тренеров на территориальных площадках

Так была сформирована команда методологов контактного центра

Мы, методологи, знаем:

- **что** сейчас в трендах обучения
- **где** это можно применить в Альфе
- **когда** это лучшего всего сделать

И, конечно, знаем, **как**:

- продать идею бизнесу
- преобразовать ее в конкретное решение – программу, игру, трек и не только
- проверить эффективность внедренного решения

Для того, чтобы знакомство с нашим проектом по обучению и развитию персонала КЦ мы рекомендуем не только прочитать это эссе, но и посмотреть приложенные файлы:

- файл 1: Саммари по эссе
- файл 2: Примеры образовательных активностей. Визуализация
- файл 3: Результаты и показатели

Познакомиться с нами персонально поможет наш руководитель (см. видеоролик https://drive.google.com/file/d/1H_MD_dpwxFjYlmWrj...)

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Цели:

1. Выполнение стратегических целей банка и комплекса краткосрочных и среднесрочных целей контактного центра
2. Построение системы непрерывного развития персонала КЦ
3. Ускорение закрытия дефицита КЗШР (Коэффициент закрытия штатного расписания) с сокращением расходов на подготовку сотрудников
4. Обеспечение высокого уровня поддержки клиентов
5. Централизация процесса обучения

Задачи:

1. Ревизия текущего процесса обучения и его централизация
2. Универсализация процесса обслуживания
3. Создание карты компетенций, формирование плана их развития на всех этапах employee life

cicle

4. Разработка улучшенного комплекса обучающих мероприятий
5. Обеспечение стабильно высокой эффективности обучения для достижения поставленных целей с экологичным подходом к ресурсам (человеческим, материальным, временным и т.п.)

Ревизия имевшихся программ выявила:

- методологические дефекты: длительные очные программы обучения в классическом формате «мини-лекции + ролевые игры» (в среднем - 72 рабочих дня); малочисленные группы (2-3 человека); однотипные курсы, изнурительные экзамены, объемные д/з
- системные проблемы (высокий отток сотрудников, низкая вовлеченность руководителей, отсутствие системы наставничества)
- нецелевые затраты на обучение (высокая стоимость подготовки одного оператора (118 000 рублей), большой объем печатных материалов)
- навыковое обучение не системно и находится на базовом уровне
- отсутствие автоматизации: ручная актуализация материалов и назначение курсов/тестов, отсутствие отчетности по прохождению обучающих мероприятий
- оторванность от бизнеса: минимум практики, нет ориентации на топовые тематики, что дается на обучении - знает только тренер
- игнорирование потребности в развитии руководителей и тренеров

3. Описание программы (не более 3600 знаков с пробелами)

Для выполнения поставленных целей нами был анонсирован проект Educational ecosystem contact-center - комплекс мероприятий, направленный на реализацию стратегии бизнес-линии в части обучения и развития персонала с целью влияния на ключевые показатели эффективности КЦ

При этом времени на «раскачку» при его реализации не было – нам было необходимо оперативно запускать мобильные площадки (на момент ревизии пилотно действовала одна площадка, к концу отчетного периода их должно было стать 9), а действовать нам приходилось в условиях жесткого дефицита КЗШР (ниже 70%), что означало, что нам требовалось значительно прирасти в персонале с сохранением текущей численности тренеров.

Все это было невозможно без прозрачного клиентского пути сотрудника и универсализации все процессов на нем.

Сейчас экосистема КЦ - это (файл 1, слайд 6):

- **21** синхронные blended learning – программы развития сотрудников с полной занятостью.
- **10** асинхронные distance learning – программы развития сотрудников с частичной занятостью
- **15** треков в формате microlearning по развитию ключевых компетенций
- дуальное обучение в направлениях с потребностью в глубокой экспертизе (в т.ч. силами buddy)
- разнообразие форм и форматов обучения (case study, голосовые и бизнес-симуляторы, фасилитации, гейм-форматы, квизы, бизнес-игры и т.п.)
- регулярный менеджмент качества образовательного процесса
- синергия «product – process – education» в борьбе за лучший клиентский опыт

Для каждого направления обслуживания разработана своя карта обучения с уникальным набором программ для развития жестких и мягких компетенций. Всего в экосистеме 21 регулярная программа по развитию hard-skills со средней продолжительностью 7 дней и 50 программ для прокачки soft и self-skills.

Каждая из программ реализована в смешанном формате – это позволяет объединять города и направления, за счет чего удалось оперативно повысить эффективность и в комплексе действий закрыть КЗШР

Пример карты развития сотрудника по работе с физическими лицами в голосовом канале (файл 2, слайд 1)

Классическое наполнение карты голосового канала:

- базовое продуктивное обучения с включенными блоками must-have навыков
- продвинутое продуктивное обучение
- стажировка с наставником после каждого обучающего модуля с ежедневным отчетом по стажерам
- набор навыковых обучений с ориентацией на фокусные KPI
- набор речевых кейс-симуляций в голосовом тренажере
- рекомендованная подборка micro-треков по развитию универсальных скиллов

Для контроля качества обучения предусмотрены:

- аттестации после каждого блока обучения
- ежемесячная прослушка (веерная и в рамках речевой аналитики)
- ежеквартальные тестирования по западающим или локомотивным тематикам
- дистанционные курсы или симуляторы с проверочными заданиями
- супервизии качества контента и подачи материала, встречи с продуктонерами, фасилитации в рабочих группах и т.п.
- обязательное отслеживание эффективности обучения по степени влияния на KPI бизнеса. Обучения с низкой степенью влияния подлежат анализу и переработке

Кроме навыковых обучений на всем жизненном цикле сотрудника при запуске нового продукта обязательны:

- новость или дистанционный курс по новой теме
- встречи с продуктовыми командами
- экспресс-проработки с тренерами
- калибровки с менеджерами направлений

Для того, чтобы экосистема функционировала эффективно нами на регулярной основе проводится аудит запущенных программ с целью их улучшения, опросы сотрудников по формам, форматам и интересующим темам обучения и налажено плотное взаимодействие с бизнес-стейкхолдерами по стратегическим планам развития КЦ.

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

Инновации:

- **виденье нашей роли:** обучение существует для того, чтобы бизнес мог достигать своих бизнес-целей. Каждое обучение – от получасовых тренировок в голосовом тренажере до полноценных hard-программ дообучения на скилл – ориентировано на конечный результат – прирост в KPI оператора или КЦ

- **комбинированные программы смешанного формата:** участники из разных городов объединяются в единые группы обучения и обмениваются опытом и спецификой региона

- **внедрение философии 6D:**

Диагностика ожидаемых бизнес-результатов: делаем не «что», а «зачем»

Дизайн полного опыта обучения: экосистема формирует непрерывный процесс обучения и развития с фокусировкой на переносе обучения на практику

Действенность процесса обучения: мы выбираем самые эффективные инструменты, стараясь оставаться в тренде, но не отказываясь от проверенных классических элементов

Достижение переноса обучения на практику: активно участвуем в рабочих группах по улучшению климата переноса и объемно смотрим на вопрос «Буду ли я это делать?» глазами оператора

Дополнительная поддержка результативности: гейм-стратегия, полевое сопровождение, посттренинговые задания, активности с бизнес-лидерами направлений

Документирование (оценка эффективности): мы считаем, если нельзя измерить результаты, ими практически невозможно управлять, поэтому уделяем особое внимание отчетности

- **в центре обучения - система координат Альфа-Банка:** прививаем наши ценности с первого дня в компании

- **доступность и автономность:** многие обучающие инструменты доступны 24/7 и не требуют нахождения на рабочем месте

- **911 для бизнеса:** от момента снятия запроса до реализации проходит не более двух недель. А иногда и дней

- **двойная петля обучения:** при неоднозначном результате проверяем не только, верно ли мы выбрали инструмент обучения, но и верны ли наши исходные цели и задачи

- **технологии на службе HR:** реализованы чат-боты, голосовые тренажеры, симуляторы, геймифицированные платформы

- **каждый сотрудник - в фокусе обучения:** мы развиваем не только операторов, но и руководителей, представителей бэк-команд и тренеров

- **многоуровневые школы наставничества и управленческая программа развития руководителей**

Креативность:

- **разнообразие форм и форматов (файл 2, слайды 2-7):** классические тренинги, видеоуроки, ролики, игры и викторины, опросы, тесты, интерактивные платформы, симуляторы, круглые столы, синемалогические клубы, мастер-классы, лонгриды, case-study, мощная корпоративная библиотека и не только.

Для любителей учиться даже на утренней пробежке или в очереди - подкасты или голосовые тренажеры

- **активность и вовлеченность**

Можно делиться рекомендациями или формировать свою подборку: эту книгу я прочитаю в электричке по дороге на дачу, вот этот короткий ролик – то, что нужно, если ехать пару остановок. А этот полезный видеоурок я посоветую своему коллеге

- **геймификации (файл 2, слайды 8):** квесты, Своя игра, Совет директоров, бизнес-симуляции, фэнтезийная Игра КЦ и т.п. Развивай персонажа – развивайся как сотрудник!

- **Welcome-мероприятия:** общепанковские и для направления КЦ. В игровом формате мы расскажем про структуру, особенности и выгоды работы в Альфе

- **поддерживающие ТГ-каналы:** мы анонсируем новинки, делимся мнениями, гордимся успехами, отвечаем на вопросы и поддерживаем и развиваем культуру взаимопомощи. Не знаешь как – просто спроси.

- **библиотека крутых историй:** собираем самые классные примеры рабочих ситуаций и делимся ими. Команда знает своих героев в лицо!

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы рассматриваем результаты в разрезе основных стейкхолдеров программ – как прямых, так и косвенных.

Влияние на клиентский опыт и бизнес (файл 3, слайд 2-3):

- сокращение затрат на подготовку одного специалиста с 118 000 до 24 000 рублей (почти **в 5 раз!**)
- Service Level (процент вызовов, принятых сотрудником в течение таргетного времени) вырос с 74,6% до **89,8%** при условии увеличения клиентского потока на 47% за 12 месяцев
- КЗШР вырос с 79,86 до **98%** с учетом ввода 400 новых ставок (**+18,14%**).

Обучено 1861 человек за первое полугодие 2022 года. Это на 1466 (**+471%**) человек больше, чем за аналогичный период 2021 года (395 человек).

- срок выхода стажера в линию сокращен с 72 дней до 15 (**в 4,8 раз!**)
- показатель VOC (оценка удовлетворенности клиента) прирос в среднем на 0,7 и достигает **4,81**, при этом доля положительных оценок составляет **95%**
- FCR24 (процент вопросов, решенных по первому звонку клиента) вырос со средних 80% до **91%**
- количество операций, релоцированных из офисов в КЦ – **51**. Теперь для их совершения клиенту достаточно позвонить или написать в чат
- время подготовки программы обучения сократилось с 2,5 мес до **14 дней**

Влияние на операторов (файл 3, слайд 4):

- вовлеченность - **100%**. Все сотрудники КЦ развиваются внутри экосистемы
- прозрачность карты развития: сотрудник с первого дня знает о том, какие инструменты и на каком этапе доступны
- результаты аттестаций: **97/100** сейчас и 87/100 ранее. **9 из 10** стажеров успешно проходит аттестацию
- стабильно высокий VOE (оценка обучающего мероприятия сотрудником): среднее значение **4,9** (max 5). Замеры осуществляются по всем программам по каждой группе и по каждому тренеру (файл 2, слайд 11-13)
- скорость выхода стажера на ключевые показатели сократилась на **50% - с 4х до 2х месяцев**
- **95,3%** консультаций, оцененных в рамках веерной прослушки, произведены без ошибок
- сокращение текучести **с 11 до 4,6%**

Влияние на тренеров и функцию обучения (файл 3, слайд 5):

- изменение подхода: сокращение потребности в базовом обучении за счет увеличения числа стажеров в группе с 3 до 20. Среднее количество программ, на которые сертифицирован тренер выросло в **более чем 4 раза:** до - 1,2; после - 5,5
- сокращение количества командировок и затрат на них: на одного тренера до ввода новых программ – 6/год, после внедрения – 0,4

- оптимизация инструментов обучения, например, количество дистанционных курсов сократилось с 226 до 127 (**почти в 2 раза!**)
- развитие тренеров: появление программ профессионального развития, масштабирование специализированных треков
- рост мотивации за счет прозрачности результатов работы: мы измеряем практически все и демонстрируем взаимосвязь результатов с ежедневной деятельностью тьюторов (**файл 2, слайд 9-10**)

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Образовательная экосистема КЦ – это большой и живой организм, одновременно невероятно динамичный и при этом устойчивый. Мы выбираем лучшие коллаборации, самые эффективные связки и инструменты – и получаем отклик: от благодарного бизнеса, счастливых клиентов, воодушевленных сотрудников и, конечно, от команды – в прошлом, 2021 году, наша образовательная система (которая на тот момент не была и в половину так хороша, как сейчас) стала проектом года в HR

Отклик мы находим и вне банка – среди профессионалов в сфере обучения и развития персонала.

Так, наш проект вошел в десятку лучших образовательных проектов банка и в числе прочих был представлен на премии Хрустальная пирамида (номинация «Лучший корпоративный университет») (2 место), а голосовой симулятор вошел в восьмерку лучших проектов на престижной премии INTERCOMM (**файл 2, слайд 14**)

Нами пройден большой путь – от хаотичного обучения небольших групп до полноценной системы развития компетенций.

Мы стандартизировали процессы – как в обучении, так и в обслуживании.

Мы внедрили методологию в обучение – и в части наполнения программ, и в части подхода к их созданию, и в части самого дизайна.

Мы развиваемся и развиваем нашу систему ежедневно – в среднем в неделю на каждого методолога поступает от 3 до 5 задач.

Но то, о чем мы говорим гордо, то, о чем нам хочется рассказать всему миру – за год бизнес увидел реальные результаты нашей работы, признал нашу экспертизу и прислушивается к нам!

Больше нет сопротивлений или возражений: коллеги легко идут в пилот, а фраза «Подождите, давайте спросим обучение» стала девизом многих важных встреч.

Участие в Хрустальной гарнитуре – это наш способ сказать «спасибо». Бизнесу, коллегам, операторам. За веру, за готовность к изменениям, за большой совместный труд.

Спасибо, мы вас не подвели.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Бажанова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анастасия Сергеевна

ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель направления методологии обучения сотрудников дистанционной поддержки
------------------	---