




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9217

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГИБКИХ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Газпромбанк
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Чебоксары, Уфа, Оренбург
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	900
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.gazprombank.ru">http://www.gazprombank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Гибридная модель контактного центра
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Контактный центр Газпромбанка сегодня – это почти **900 сотрудников** на **2 домашних площадках** в Чебоксарах и Уфе и в **2 хабах** в Саратове и Оренбурге.

Мы консультируем клиентов по **сервисным вопросам** и **продаем банковские продукты** на входящих звонках и в чатах, работаем во всех сегментах: ФЛ, ЮЛ, Премиум.

В 2020 г. пандемия с массовым уходом на удаленку стала для нас отправной точкой создания новой модели КЦ.

К 2022 г, навстречу вызовам новой реальности, модель получила развитие и сегодня является **гибридной и гибкой**: в оптимальном режиме на удаленке работает 30% голосового канала и 50% чатов, при этом развитие технологий позволяет нам вывести домой до 70% персонала.

Часть сотрудников работает только удаленно. Для этого в 2021 г. мы открыли 2 хаба – небольшие площадки с 100% удаленными рабочими местами.

Еще часть – только в офисе на домашних площадках, обеспечивая тот функционал, который невозможно вывести на удаленку.

И, наконец, еще одна группа готова в любой момент переключиться в тот формат, который нужен именно сейчас.

**Гибкость модели** – в легко достижимом идеальном балансе между экономией рабочих мест и времени на подготовку удаленного персонала и гарантией «бесшовного» клиентского опыта без нежелательных переключений и с полным контролем безопасности клиентских данных, что в Газпромбанке – безусловный приоритет.

Вывод сотрудников на удаленку и обратно происходит практически в моменте: для быстрого переключения ролей мы разработали **типовые профили**, сократив время предоставления доступов с 2 нед. до 1 час.

Система **мотивации персонала** встроена в модель: каждая активность, будь то утренние летучки, геймификация или ежемесячное награждение лучших операторов, активно вовлекает удаленных сотрудников.

А теперь обо всем подробно.

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

С развитием технологий мы ставим перед собой все более и более амбициозные цели, даже несмотря на сложные внешние условия.

Сегодня наша модель полностью отвечает стратегическим целям Банка и требованиям новой реальности:

### 1. Рост прибыли и сокращение расходов Банка:

- **продажа** на каждом звонке
- **экономия 30% рабочих мест** и сокращение расходов на содержание рабочих мест
- **сокращения срока подготовки** новичков удаленки на 8 раб. дней

### 2. Улучшение клиентского опыта:

- **безопасность клиентских данных.** Сотрудники удаленки видят карточку клиента только в момент звонка. Для этого важно направлять на удаленку только звонки с доверенных номеров клиента, и наша «умная» маршрутизация с точностью до 90% разделяет трафик между домом и офисом, минимизируя переключения звонков.
- **заполнение штата на 100%.** Запуск хабов открыл нам новые рынки труда и помог обеспечить доступность линии.
- **качество подготовки персонала.** Модульное обучение и адаптация новичков повышает качество подготовки универсальных сотрудников, ориентированных на решение вопроса с первого обращения.
- **сервис и продажа в одном звонке.** 100% универсализация сотрудников навыку продаж дала возможность запустить технологию e2e, которая позволяет обеспечить консультацию по сервисному вопросу, подбор и удобное оформление продукта в рамках одного звонка.

### 3. Активное вовлечение и развитие персонала:

- возможность **выбора** сотрудником наиболее удобного **формата работы**
- **программа мотивации** персонала с равными возможностями для офисных и удаленных

сотрудников

- **повышение удовлетворенности и вовлеченности** сотрудников независимо от формата работы

В планах на 2023 – перенос более 100 функций офиса в КЦ: развитие селф-сервисов, операций с применением простой электронной подписи.

### 3. Управление и взаимодействие (не более 3600 знаков с пробелами)

Уже первый опыт ухода на удаленку показал потенциал нашей модели. Мы поняли, что можем не только уводить часть сотрудников домашних площадок домой при необходимости, но и набирать удаленный персонал с нуля на волне роста востребованности удаленки на рынке труда. Запуск хабов мог решить проблему нехватки персонала и офисных рабочих мест.

Одновременно первый опыт обозначил круг вопросов, которые предстояло решить: как набирать, обучать и адаптировать, а далее поддерживать и развивать персонал полностью удаленно, без риска снижения клиентского опыта в связи с нецелевыми переключениями, возможными проблемами со связью?

Пока HR исследовали рынки и подбирали наиболее перспективные регионы, весь процесс набора удаленного персонала был создан с нуля и обкатан на домашних площадках.

Для поиска целевого персонала мы оптимизировали:

**профиль кандидата (MRH)**

**профиль должности (MSR)**

Профили детально описывают требования к знаниям, навыкам и умениям соискателей на каждом этапе отбора в соответствии с требованиями Стандарта ISO 18295-1.

**Дорожная карта новичка:**

**1. Ассессмент.** На этом этапе оцениваются навыки общения, клиентоориентированность, стрессоустойчивость, готовность к изменениям.

**2. День открытых дверей** проводится на площадке и включает:

- квест-экскурсию по КЦ
- детальную презентацию вакансии с историями успеха опытных сотрудников
- собеседование по ключевым компетенциям на итоговое соответствие Профилю кандидата.
- сбор рекомендаций от кандидатов в рамках реализации реферальной программы

**3. Трудоустройство.** Успешные кандидаты сразу же **трудоустраиваются** и уже на обучении имеют все необходимые доступы.

**4. Обучение.** Специально для проекта была разработана **модульная система обучения**, в которой 7 теоретических модулей чередуются с практикой на линии. Чтобы эффективно и точно отработать изученную тематику, избежав нецелевых переключений звонков, мы создали учебные скиллы, на которые заводим только изученную тематику.

**5. Итоговый экзамен**, включающий тестирование и ролёвки, завершает обучение:

- зеленая зона – билет в самостоятельную работу
- желтая зона – дополнительное обучение по зонам роста
- красная – недопуск в линию

**6. Адаптация** проходит в соответствии с планом развития новичка под контролем наставников: это опытные операторы, специально отобранные на данную позицию и обученные навыкам обратной связи и коучинговым техникам.

Далее ребята переходят из группы новичков в постоянные группы.

### 7. Самостоятельная работа.

Рабочие чаты и регулярные утренние планерки на онлайн платформах позволяют им быть на связи и чувствовать себя частью команды, а чат с фан-менеджерами – быть в курсе всех активностей и вовлекаться во внерабочую среду КЦ. Сотрудники удаленки участвуют во всех конкурсах и флешмобах и активно играют в составе смешанных команд в геймификации.

**8. ИПР.** Каждому сотруднику составляется **индивидуальный план развития** на месяц:

- вместе с руководителем группы оператор определяет свою индивидуальную цель по ключевым KPI и способы ее достижения
- оператор получает регулярную обратную связь, в том числе удалённо
- оператор самостоятельно отслеживает свой прогресс в личном кабинете Perfomance
- если требуется системное развитие хард и софт-скиллов, сотрудника направляют на онлайн-тренинги.

**9. Контроль.** Нам важно контролировать качество связи на удаленке: при возникновении технических неполадок оператор отписывается в рабочий чат, где в моменте получает рекомендации по устранению проблемы, а регулярный отчет речевой аналитики выявляет ТОП сотрудников с техническими проблемами, с которыми прорабатываются различные варианты улучшения качества связи.

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

### Влияние на бизнес

- Мы сократили сроки подготовки универсальных сотрудников за счет изменения программы обучения и оптимизации тематик, которые обслуживаются на удаленке, что позволило нам снизить **затраты на обучение 1 ШЕ на 15%**.
- Мы выстроили эффективный процесс быстрого перевода сотрудников между домом и офисом и открыли хабы с удаленными сотрудниками, что позволило нам закрыть **штатное расписание на 100%** и **сократить расходы** на организацию и содержание рабочих мест и аренду помещений на **24% в год**.
- Мы оперативно управляем соотношением доли удаленных и офисных сотрудников в соответствии с текущей потребностью, что обеспечивает доступность КЦ и бесперебойность работы (**LCR 6%** в среднем с начала проекта, включая пиковые месяцы заболеваемости, обострение геополитической ситуации).

### Влияние на клиентский опыт

- Для Клиента незаметна разница в обслуживании домашнего или офисного оператора – мы обеспечиваем «бесшовные консультации», на протяжении двух лет совершенствуя **единое ПО для оператора**, в которое интегрируются данные из 9 АБС, чтобы любой сотрудник удаленки мог решить любой вопрос Клиента в одном звонке. Это позволило нам **на 45% сократить переключения звонков** с удаленки в офис за 2022 год.
- Благодаря модульному обучению все наши активные сотрудники – универсалы, которые предоставляют консультацию по любой сервисной тематике, а после решения вопроса

клиента продвигают специальные предложения, осуществляя консультацию и заведение заявки с голоса (**рост продаж на 6%**).

- Показатели удовлетворенности Клиентов с момента перехода на гибкую модель стабильно демонстрируют **рост на 5% ежегодно**, при этом CSI и FCR удаленных операторов находится на одном уровне с офисными.

### Влияние на операционную эффективность

- За счет открытия хабов нам удалось добиться **100% заполнения штатного расписания при увеличении целевой численности штата на 40%**, без организации дополнительных офисных рабочих мест.
- При этом переключение профиля между удаленкой и офисом за 1 час позволяет в моменте реагировать на изменение трафика и нештатные ситуации, при возникновении которых офисные сотрудники, находящиеся на выходном, при желании выйти в переработку могут быстро подключиться на удаленку и помочь снять пиковую нагрузку, не приезжая в офис. С момента перехода на гибридную модель сотрудники удаленки **на 52% больше выходят в оверы**, что важно в часы пиковой нагрузки.
- Показатели доступности в 2022 г., несмотря на внешние условия, целевые: **LCR на уровне 5%, SL 79%**.
- Переход на единое ПО позволил нам сократить **АНТ** сотрудников **на 7%**:

260 сек. в 2021 г.

242 сек. в 2022 г.

### Влияние на персонал

- Многие наши сотрудники отмечают, что работать дома комфортнее: они не тратят время на дорогу, что дает им больше времени на собственное развитие. Сотрудники удаленки наряду с офисными имеют возможность обучаться и проходить тренинги дистанционно – на сегодня у нас разработано **26 дистанционных курсов**, доступных каждому оператору на учебном портале.
- С момента перехода на новую модель **отток сотрудников сократился на 17%**, что говорит нам о том, что мы движемся в правильном направлении.
- Удовлетворенность** сотрудников по результатам последнего опроса Happy Job составила **89%**, что на 3 п.п. выше, чем в 2021 г. Этот показатель является одним из лучших в отрасли. Многие метрики и занимают лидирующие позиции в отраслях по Топ-20 Банков:

Карьера-8,4

Условия труда - 8,7

Признание- 8,9.

Своими результатами мы доказываем утверждение, что наша модель идеально отвечает динамично меняющимся потребностям, переключаясь в оптимальный режим и открывая безграничные возможности.

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

У нас в Газпромбанке лучшее – создается вместе, а помогают нам наши корпоративные ценности, которые находят отражение во всех проектах Банка, так же, как и в нашей модели контактного

центра.

### **Проактивность**

Наша модель 100% проактивна, что проявляется в стремлении и умении предвидеть изменения ситуации и быть готовыми к ним, оставаться уверенными в себе и действовать эффективно в любых условиях, знать и уметь применять лучшие практики и создавать их самим.

### **Открытость**

Мы открыты всему, что может сделать нас лучше для наших клиентов и сотрудников: новым технологиям и старым добрым традициям, модным трендам и проверенным временем практикам.

### **Ответственность**

Это наши обязательства, перед Клиентами и сотрудниками, каждую минуту, несмотря на вызовы времени. Мы сохраняем безопасность клиентских данных, мы несем ответственность за здоровье сотрудников, и наша модель гарантирует нашу ответственность.

### **Участие и внимание к людям**

Главное в нашей модели – люди, ведь мы – одни из первых, к кому обращаются Клиенты в сложных текущих реалиях, и мы имеем возможность проявить участие к каждому Клиенту и позаботиться о наших сотрудниках, давая им поддержку на каждом этапе работы.

Лояльные Клиенты и вовлеченные сотрудники независимо от формата их работы – это залог достижения наших главных результатов проекта в 2022 году:

**Рост прибыли Банка на 143 млн руб.** за счет развития продаж

**Экономия 22 млн руб** на за счет экономии рабочих мест и сокращения срока подготовки удаленных сотрудников.

Неопровержимым подтверждением эффективности созданной модели контактного центра Газпромбанка стало получение в 2022 г. **сертификата о соответствии международному стандарту ISO 18295-1.**

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

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Колпакова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Надежда Павловна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Директор