




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9345

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ СРЕДНЯЯ КОМАНДА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ (до 100 сотрудников)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	СБЕР
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Новосибирск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	840
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Отдел приоритетной поддержки корпоративных клиентов
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Мы рады представить вам Отдел приоритетного обслуживания Центра Корпоративных Решений (далее ЦКР) Сбера.

В 2017 году перед руководством Банка стояла задача организовать отдельный канал сопровождения клиентов крупнейшего, крупного и среднего бизнеса. Было принято решение запустить такую линию поддержки, и 01.06.2017 года 2 500 клиентов были приняты на сопровождение. Так и образовался наш отдел.

Мы находимся в самом центре Сибири, в городе Новосибирск. Отдел состоит из 80 молодых, активных и амбициозных операционных менеджеров сервиса линии Priority&VIP. Возглавляют ее 4 руководителя: начальник отдела и 3 начальника сектора, которые стояли у истоков рождения нашего отдела.

Основной функционал нашего отдела – это поддержка и сопровождение юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, клиентов крупнейшего, крупного и среднего бизнеса всей страны по любым вопросам банковского обслуживания. Состав команды — это поколения Y и Z, средний возраст 26 лет. 98% операторов работают на сервисе от 3 до 5 лет, практически с момента

его запуска. Это девушки и парни, которых объединяет желание достигать целей, покорять новые вершины, проводить эксперименты, пробовать что-то новое.

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

Миссия Сбера – давать людям уверенность и надежность, делать их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Наша команда непосредственно претворяет в жизнь эту благородную цель. Мы сопровождаем клиента таким образом, чтобы он был уверен, что любое взаимодействие между ним и банком будет на самом высоком уровне. Таким образом, основная роль операционного менеджера заключается в том, чтобы быть помощником, правой рукой клиента в ведении бизнеса. В сопровождении клиентов крупнейшего бизнеса основной приоритет – это скорость и качество решения любого вопроса: 85% всех обращений клиентов решается в течение 24 часов. Помимо этого, операционный менеджер проявляет заботу о клиенте, заранее предупреждая о предстоящих изменениях и обновлениях в системах Банка или законодательстве, тем самым дополняя календарь клиента важными активностями.

Такой подход очень высоко оценивается клиентами, что подтверждается показателями удовлетворенности сервиса – CSI. На текущий момент этот показатель составляет 86 % (доля положительных оценок), при целевом ориентире 79,5%. Мы не останавливаемся на достигнутом и к концу года планируем достигнуть 90%. Команда убеждена, что наша работа напрямую влияет на выполнение стратегических целей Сбера, обеспечивает бесшовный и максимально персонализированный клиентский опыт.

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

Эффективность работы операционных менеджеров измеряется следующими показателями:

- **Доля обращений, решенных в режиме on-line (в диалоге).**

На данный момент 83% обращений клиентов решается в режиме on-line (в диалоге), с начала года положительная динамика данного показателя +9 пп.

- **Доля обращений, закрытых в течение 24 часов.**

За 9 месяцев 2022 года 85% обращений были решены в течение 24 часов. Данный показатель вырос в абсолютном выражении на 15 п.п. по сравнению с 9 мес. 2021 г.

Динамичный рост данного показателя обеспечен за счет персонализации сервиса, операционный менеджер самостоятельно занимается решением вопроса, владея информацией об особенностях обслуживания клиента. Подробнее на сл. 5 сопроводительных материалов.

Операционным менеджерам удастся достичь высокой скорости решения вопросов в режиме диалога за счет постоянного наращивания компетенций, развития требуемых навыков и знаний, проходя на регулярной основе обучение.

- **Доля обращений, закрытых в критично длительный срок (более 72 часов).**

У клиентов бывают и сложные/нестандартные вопросы, которые не решаются в режиме диалога, и сроки решения таких обращения могут превышать 72 часа. При плановом значении 8%, факт 4,4% от общего входа обращений. За 2021 год данный показатель составлял 15% (достигли снижения на

10,6 п.п. за год).

Длительные сроки решения по таким обращениям обусловлены тем, что:

-осуществляется поиск индивидуального решения для компаний с участием профильных подразделений и владельцев продуктов, методологов;

-с учетом индивидуальных особенностей бизнеса клиента проводятся доработки программного обеспечения, созданного для оперативного взаимодействия с Банком. Это позволяет быть динамично развивающимся и гибким Банком, удовлетворяя потребности клиентов.

- **Контактность ОМ с закрепленным клиентом**

Данный показатель считается по территориальной группе ОМ. Это попадание звонка клиента на закрепленную группу, зависит от корректности настройки маршрутизации и нахождения оператора в статусе «готов для принятия звонков». Плановое значение 85%, фактическое значение 90,5%;

На линии приоритетной поддержки осуществляется мониторинг рабочего времени сотрудника, одна из метрик - время сотрудника, находящегося в продуктивных статусах. На текущий момент при целевом значении 75% оператор находится в продуктивных статусах 80% времени.

Так как, операционный менеджер всегда находится на связи с клиентом, удалось достичь положительной динамики по контактности, клиент успешно дозванивается до своего операционного менеджера, который, зная все особенности клиента, с легкостью сопровождает его по операционным вопросам. Так же удалось достичь максимальной узнаваемости клиента системой телефонии и верно распределить звонок на закрепленного операционного менеджера в 90,5% случаев. В 2021 году данный показатель составлял лишь 47%, а на 1 октября 2022 г мы имеем уже 90,5 % верной маршрутизации при плановом показателе 85%.

Динамику показателей, демонстрирующих операционную эффективность, можно увидеть на слайде 5 презентации.

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

С увеличением объемов клиентской базы, которая на данный момент составляет 15000 клиентов и включает в себя клиентов со всей страны, важно было сохранить персонализированный подход к клиенту. Действующая модель работы операционного менеджера требовала изменений - наша команда инициировала пилотный проект «Объединенная линия с участием экспертов».

Цель пилотного проекта - предоставление персонализированного сервиса, для этого мы выработали правило «я принял вопрос в работу - я его решил».

Клиенты и операционные менеджеры разделены на территориальные группы. За каждой группой закреплен эксперт, функция которого - быть наставником, оказывать помощь и поддержку операторам группы. Эксперт - это сотрудник с развитыми компетенциями и знаниями продуктов и тематик. Операционный менеджер может передать эксперту поступившее от Клиента обращение в том случае, если вопрос имеет нестандартный характер и требует длительного периода времени для его решения. На нашем сервисе нет периметра по решению вопросов, поэтому любой вопрос клиента должен быть решен.

Критерии успешности пилотного проекта заключались в следующем:

- максимальная контактность операционного менеджера со своими клиентами, оперативность в решении вопроса и повышение уровня удовлетворенности сервисом. Наш пилот позволяет

реализовать персонализированный подход к решению вопроса клиента, а именно: от приёма звонка до кнопки «заккрыть» с клиентом работает один операционный менеджер, он знает все особенности клиента. Операционный менеджер – единая точка входа для всех вопросов клиента, для клиентских менеджеров это очень важно! Все операционные вопросы решаем мы, пока клиентский менеджер привлекает новых клиентов в Банк и выполняет бизнес-план. По итогу пилотного проекта данная модель обслуживания признана эффективной:

- контактность составила 90,5% при плановом значении 85%;
- доля обращений, решенных в нормативный срок, составила 85 %, при плане 70%;
- CSI составил 86% при плановом значении 79%.

С 01 августа 2022 пилот был тиражирован на весь сервис, а наша команда стала лабораторией клиентского сервиса. Схема работы представлена на сл. 9 сопроводительных материалов.

Так же в работе мы используем следующие инструменты и подходы:

- сделаны соответствующие настройки в работе телефонии: на клиентов каждого территориального банка Сбера создан отдельный сплит, собрана база клиентских номеров и загружена в систему хранения данных Flexs в связке ИНН и телефон контактного лица. Таким образом, проводится идентификация клиента по номеру телефона в связке с ИНН, определяется территория и происходит распределение звонка на закрепленную группу менеджеров.
- выставлено среднее время ожидания ответа операционного менеджера 15 секунд. И только после этого распределяется на любого свободного оператора. Тем самым, клиент с максимальной вероятностью попадает к своему операционному менеджеру.
- запущена услуга callback – клиент оставляет свой запрос, и закрепленный операционный менеджер возвращается к клиенту с готовым решением.
- если произошла нестандартная ситуация в Банке, и клиенту доставлены неудобства, операционный менеджер обязательно подберет полезную для клиента компенсацию, чтобы не потерять лояльность. У клиента есть право выбора, какая именно из компенсаций для него более выгодна в данный момент. Согласитесь, приятно получить бесплатное обслуживание расчетного счета на целый месяц. В каждой системе иногда случаются технические неисправности, и мы стремимся компенсировать клиенту неудобства.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентоориентированность для нас – это умение своевременно определить потребности и желания клиентов, а значит удовлетворить их максимально быстро. У каждого клиента свой спектр потребностей, который важно учитывать при работе с ними. Для этого мы стремимся создать идеальный портрет операционного менеджера глазами клиента, учитывая все индивидуальные особенности. Задача команды – собрать этот образ, скорректировав его на модели обслуживания, и мы справились с этой задачей!

Наш отдел – это уникальная команда специалистов с высокой экспертизой и профессиональным уровнем по различным банковским направлениям. Опытные сотрудники всегда с охотой и энтузиазмом делятся своими знаниями и умениями со всеми членами команды. 80 экспертов, которые знают все о банковских продуктах и процессах. За каждым операционным менеджером закреплено порядка 200-300 клиентов.

Ни один операционный менеджер не заканчивает диалог, если не получен ответ на следующий вопрос: «все ли я сделал, чтобы у клиента этот продукт, услуга работал/все ли я сделал, чтобы

такого вопроса, проблемы у клиента больше не повторялось».

Чтобы понимать ожидания клиентов, после проведения опроса с уровня руководителей сервиса проводится на еженедельной основе работа с полученной обратной связью, где клиент поделился своим эмоциями. Проводится открытый диалог с клиентами, которые не оценили нас на 5, чтобы услышать их пожелания и учесть в векторе развития процессов и продуктов.

О том, что команда выбрала правильную стратегию и держит курс на клиента, говорят полученные благодарности. Вот один из последних примеров. Наша команда получила благодарность от клиента за помощь в решении вопроса и осуществлении своевременной выплаты заработной платы 2 500 сотрудникам крупнейшего за Уралом завода.

Мы непрерывно развиваем культуру клиентоцентричности, навыки эмпатии. Руководителями сервиса совместно с психологом был проведен авторский тренинг по развитию эмпатии.

Для нас важно, насколько клиент удовлетворен сервисом, поэтому одним из ключевых показателей является CSI. Данный показатель возрос с начала 2022 года на 10 пп и составляет 86%. Динамика CSI подробно показана на слайде 4 сопроводительных материалов. Динамичная работа с анкетами, тиражирование лучших практик в обслуживании операционным менеджером клиента на всех операторов позволили достичь таких высоких результатов. Постоянное развитие компетенций всех ребят команды одновременно позволяет держать высокий уровень сервиса.

Операторы сервиса Priority&VIP выполняют план по CSI на 107%, при плановом значении на 3 квартал 78%. Мы критично относимся к оценке сервиса, и 4 для нас не является положительной оценкой.

91% операторов по блоку «работа оператора» оценены клиентом по шкале на максимальную оценку «5». Оператор имеет прямое влияние на восприятие клиентом организации, того, каким видят Сбер и его продукты. Высокие оценки CSI - предмет нашей искренней гордости.

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

В этом году нашей команде исполнилось 5 лет, каждый год 1 июня мы отмечаем день рождения команды. Традиционно – это выезд на природу, где мы жарим шашлыки, играем в спортивные игры, проводим посвящение новичков в нашу команду.

Для участия в различных мероприятиях, в том числе и спортивных, мы с ребятами создали собственный дизайн флага, который в последующем был выпущен на полотне. Так наша команда ярко заявляет о своем участии.

В команде есть теплая традиция – встречать Новый год вместе. Каждый год мы готовим командное поздравление для коллег банка, с которыми мы сотрудничаем на протяжении всего года, записываем видео-открытки, снимаем ролики. Одним из наиболее интересных поздравлений была запись песни на профессиональной студии звукозаписи с участием всех операторов, с последующим выступлением на сцене на корпоративном празднике и созданием видеоклипа этой песни. Все это было сделано самостоятельно ребятами. Зимой мы организуем совместные поездки в Шерегеш, чтобы с удовольствием покататься на лыжах и сноубордах.

Развитие операторов как профессионалов основано на том, что руководитель отмечает сильные стороны сотрудника, и развитие происходит именно в этом направлении.

Помимо рабочих знаний и навыков у каждого оператора есть свой талант и призвание. Среди нас есть художники, писатели, дизайнеры. Это очень обогащает рабочие будни. Ребята с удовольствием принимают участие в конкурсах, руководят различными проектами.

Исторически сложилось, что наш сервис является кузницей кадров для всего Банка, поэтому создан институт приемников под названием «Карьер-А», где ребята, выполняя различные задания и решая кейсы, прокачивают свои управленческие компетенции. Итоговым заданием является день самоуправления, ребята полноправно участвуют в руководстве командой, в важных встречах с вышестоящим руководством, принимают ответственные решения. Успешно прошедшие обучение зачисляются в резерв на руководящие позиции. Таким образом идет развитие всей команды.

Во внутрибанковском конкурсе геймификации, при участии порядка 150 операторов, 7 первых мест по итогам 9 месяцев 2022 г. занимают операторы нашей команды, это наша гордость! Вся команда болеет за участников, поддерживает их.

На еженедельной основе Директор Центра награждает звездными шарами тройку лучших операторов, получивших максимальную оценку от клиента за неделю, что дает ребятам мощный стимул достигать высоких результатов.

Все это помогает создать нужное настроение каждому сотруднику, способствует развитию, мотивирует выкладываться на 100%.

Ежеквартально проводится опрос по измерению настроения операторов. Мы рады наблюдать за тем, что операторам интересно работать, они не выгорают и хотят развиваться. Детали опроса можно увидеть на 8 слайде презентации.

Отличительная черта нашей команды - это умение находить нестандартные решения в работе и в жизни. Подтверждением этого является более 15 внедренных доработок системы обслуживания и ПО, перевыполнение плановых показателей, сотни благодарностей от клиентов, победы на профессиональных внутренних и внешних конкурсах, таких как номинация «Оператор года» международного конкурса Хрустальная гарнитура в 2019 году. Также нашему отделу принадлежат многочисленные победы в конкурсах, которые проводятся в Банке: «Профессионалы ЦКР», «Лучший по профессии», «Монополия». Сотрудники принимают активное участие в квизах на разные тематики, Сбербанкиаде.

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

Наша команда применяем следующие практики и инструменты:

- собственная методика системного обучения команды операторов по развитию компетенций, западающим тематикам и продуктам Банка. Мультипликаторы разделены по продуктам, обучение проводится регулярно, с использованием нестандартных/сложных запросов клиентов. На старте проведен опрос операционных менеджеров, в котором нужно было честно ответить самому себе «Какая тематика тебя вводит в стресс, и какие компетенции тебе требуется развивать?». Далее была составлена матрица обучения, и в течение 3 месяцев проведен полный курс.

- разработана индивидуальная схема работы с анкетами по оценке удовлетворенности сервисом: руководитель общается с клиентами, которые оценили наш сервис на 5, задает вопросы, чем понравился сервис, раз в неделю проводится летучка под девизом «день благодарности», где делимся фишками, за которые клиент благодарит. Схема позволила тиражировать на всех операционных менеджеров лучшие практики в обслуживании, и поднять уровень удовлетворенности более чем на 10 пп с начала года.

- Overcast – контроль диалогов в режиме online на определение негатива, который может снять эксперт, подключившись к диалогу/ к решению вопроса. Тестирование данного инструмента начиналось именно на нашем сервисе. По итогу тестирования ребятами было предложено и

внедрено более 20 доработок: прослушивание диалогов в данной системе, удобные настраиваемые фильтры, цветовые индикаторы негативно окрашенных слов, на которые среагировала система. Далее инструмент, как готовый продукт, был тиражирован на другие сервисы 4х управлений ЦКР.

В 2022г. наш КЦ получил сертификаты соответствия системы менеджмента качества требованиям российского стандарта СТО 67988914-001-2022. Сертифицировано, в том числе, и наше направление.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

С учетом получаемой от клиентов и клиентских менеджеров обратной связи и слов благодарности, мы понимаем, что наша команда движется к поставленным целям, как единый локомотив, выполняя миссию и стратегию Сбера, предоставляя клиентам персонализированный сервис.

Для нас важно и ценно, когда клиент говорит, что команда показала «высший пилотаж» при решении проблемного кейса, а наша оперативность в решении вопроса - это «шедевр».

Мы поддерживаем высокий уровень профессионализма, благодаря индивидуальной системе обучения, которая зарекомендовала себя, как лучшая практика.

Мы проводим коммуникацию с клиентами, которые оценили нас на самую высокую оценку, получаем обратную связь, используем это как клиентский опыт, тем самым улучшаем наш сервис, тиражируя на всю команду лучшие практики обслуживания.

И самое главное –это культура в команде. У каждого оператора есть стремление быть лучшим и достигать самых высоких результатов в работе и в жизни.

Руководствуясь в работе девизом «Невозможное - возможно», мы решим любой вопрос с учетом индивидуальности каждого клиента.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Белова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Владиславовна
ДОЛЖНОСТЬ	начальник отдела