




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10135

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГИБКИХ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАБОТЫ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Барнаул
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Вместе в КЦ для сотрудниц в декрете
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Практически в любой организации есть золотой резерв сотрудников, но его не привлекают активно. Мы расскажем, как нашли решение win-win и получаем не менее 60 FTE ежемесячно

* Full Time Equivalent (FTE) - эквивалент полной занятости по производственному календарю

Проект “Вместе в КЦ” – это уникальный проект для внутренних сотрудников банка, благодаря которому каждый может научиться искусству поддержки и иметь дополнительный заработок внутри компании, помогая решать вопросы наших клиентов в чате.

Банк же, получает наличие гибкого штата операторов, который позволяет эффективно поддерживать доступность канала чат в период пиковых нагрузок, сокращение расходов на подбор персонала и сокращение оттока действующих сотрудников.

История нашего проекта началась в мае 2022 года. В рамках пилота, мы постепенно начали привлекать к участию сотрудников нашей бизнес-линии (сервис и взыскание). После того, как все процессы были выстроены и отлажены, мы масштабировали проект для участия сотрудников розничного бизнеса, малого и микробизнеса, а также сотрудников операционного департамента.

В июле 2023 года мы приняли решение о новой главе нашего проекта. Именно о ней, мы хотим рассказать в этом эссе.

Мы уверены, что проект Вместе в КЦ – это отличная возможность поддержать молодых мам.

Первопричины масштабирования проекта на сотрудниц в декрете:

1. Проблема всех контакт-центров – доступность в пиковые нагрузки. Важно предоставлять клиентам сервис и при этом иметь гибкую регуляцию штата операторов.
2. Поддержка действующего штата сотрудников в декрете со стороны работодателя. С прибавлением в семье расходы увеличиваются. После 1,5 лет далеко не все имеют возможность выйти на работу из-за нехватки мест в садиках или отсутствия помощи с ребенком.

Мы поставили перед собой следующие цели:

1. Сохранение высокой доступности линии чат при активном росте клиентской базы (не ниже 80% при таргете service level 80%/180 сек.)
2. Снизить затраты на подбор персонала
3. Привлечь к участию в проекте не менее 300 участниц (60 FTE) за период июль-декабрь
4. Обеспечить клиентам банка качественный сервис
5. Обеспечить молодых мам привлекательными и гибкими условиями труда – оплата и график (т.к. время и интервалы, которые они могут уделить работе у каждой мамы разные).
6. Сохранить все льготы и выплаты по уходу за ребенком в полном объеме.
7. Повысить лояльность к работодателю во времена просадки рынка труда.

Ключевые задачи:

1. Выстроить процесс непрерывного привлечения новых сотрудниц
2. Осуществлять о поддержку участниц 24/7

Нам удалось достичь всех поставленных перед проектом целей и даже больше.

1. Нам удалось сохранить высокую доступность линии чат.
2. Сократили расходы на подбор персонала.
3. Уже в ноябре число участниц достигло 330 молодых мам, которые совокупно дают 125 FTE
4. Клиенты получают качественный сервис.
5. Выстроили процесс самостоятельного формирования графика. Обеспечили конкурентоспособный размер оплаты труда и проработали возможность запуска акции, за счет которых регулируем поток в те интервалы, где есть необходимость. Это позволяет быстро дать временную акцию в случае экстренных всплесков потока на линии.
6. Обеспечили полное сохранение всех выплат, положенных в отпуске по уходу за ребенком.
7. Повысили лояльность к работодателю.
8. Наладили процесс привлечения сотрудниц в декрете
9. Обеспечили на каждом этапе поддержку 24/7 руководителями, сотрудниками human help и тренерами. Благодаря проекту молодые мамы снова чувствуют себя «в строю», могут не торопиться выходить из декрета и быстрее «вливаются» в работу при выходе

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Благодаря молодым мамам, нам удалось удержать Service level на уровне 82+% (таргет 80%/180 сек), при активном росте клиентской базы и ежемесячном приросте обращений (?+200-300 тыс. обращений ежемесячно).

При планировании проекта, мы думали, что мамы будут работать во время дневного сна ребенка. Но оказалось, что многие участницы работают в вечернее и даже ночное время.

Мы охватили часовые пояса от UTC+3 до UTC+10, что позволило нам обеспечить удовлетворенность каждого интервала не ниже 85%.

Штат молодых мам достиг 330 чел. и 125 FTE.

За счет привлечения действующих сотрудниц банка, нам удалось сэкономить на подборе 3 125 000 руб. (1 FTE ?25 000 руб.)

Благодаря эффективной менеджерской работе, мы обеспечили высокое качество сервиса, предоставляемого участницами и несмотря на увеличение численности неопытного персонала, мы удержали долю положительных оценок в канале на уровне 80% (VOC) и решение вопроса на первом обращении (FCR) на уровне 81%.

Повысилась лояльность к работодателю в период просадки рынка, о чем свидетельствует «платиновый статус» лучшего работодателя по версии Forbes и вошел в первую группу рейтинга работодателей РБК.

Сократился отток сотрудниц. Не всем мамам удаётся совместить материнство с тем форматом и графиком работы, который был до декрета, поэтому по завершению декрета они увольняются, чтобы найти более подходящий для них вариант. Мы как работодатель, ценим и хотим сохранить каждого. Поэтому предоставляем возможность полного перехода на должность специалиста чата при выходе из декрета. Как показывает практика – удаленный формат работы и сменный/гибкий график — это именно то, что наиболее подходит молодым мамам.

Благодаря этой возможности уже 4 мамы остались в банке после завершения декретного отпуска и более 10 участниц хотят стать частью большой команды чата Альфа-Банка, когда ребенку исполнится 3 года.

Для поддержания участниц, нам потребовалось расширение тренерского и менеджерского штата. Ввод новых вакансий позволил продвинуться по карьерной лестнице действующим сотрудникам банка. С июля наша команда увеличилась на 4 руководителя направления оперативной поддержки и 8 тренеров.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

На старте, нами была определена стоимость часа работы = 300 руб. Данная стоимость соответствует БЕВ 49 500 руб. и является конкурентоспособной на рынке.

SC (Scorecard) включает в себя операционный и качественный показатель.

Значение KPI продуктивность в час. Таргет – 6.

ДО 80% - 0,7

80% - 100% - План/факт

ПОСЛЕ 100% - 1

Значение KPI контроль качества. Таргет 93 балла.

ДО 95% - 0,8

95% - 100% - План/факт

ПОСЛЕ 100% - 1,05

Наработав данные для анализа и модели прогнозирования, мы активно запускаем акции и регулируем увеличение количества часов в те интервалы, где есть необходимость.

Можем быстро дать временную акцию в случае экстренных всплесков потока на линии чат, например, на определенный промежуток времени увеличить стоимость часа **до х2**.

С даты запуска проекта, мы видим значительный рост в операционных показателях.

В ноябре выработка участниц составила 125 FTE, что составляет 16% от всего штата операторов.

Молодые мамы обрабатывают более 15% входящего потока обращений клиентов массового сегмента в чат.

Эффективность обслуживания клиентов оцениваем долей вопросов, решённых в рамках первого обращения (FCR). Стабильно держим показатель на уровне 80%

Значение показателей и динамика размещена в приложенном материале.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентскому опыту мы уделяем особое внимание. Чат является первой линией и опыт обращения в чат становится основополагающим для формирования мнения о банке в целом.

В руководители проекта, мы подбираем опытных сотрудников, которые демонстрировали высочайший уровень лояльности при консультации клиентов. Именно они смогут передать свой опыт и научить наших мам не только качественно решать вопросы клиента, но поддерживать приятную атмосферу на протяжении всего общения с клиентами.

Сопровождение сотрудника с первых шагов, позволяет на старте заложить правила ведения диалога, алгоритмы поиска необходимой информации и использование фраз, повышающих лояльность клиента. Внимательный подход предотвращает большинство ошибок, которые оператор может совершать на начальных этапах.

Благодаря этому, в первый месяц работы достигли выполнения показателя качества диалогов на 97% и 78% положительных оценок (VOC).

За счет ежедневной работы с персоналом, нам удастся продемонстрировать положительную динамику в обоих показателях.

Уже в октябре корректность качества консультаций достигла 100%, а доля положительных оценок увеличилась на 2%.

На ежедневной основе используем следующие мероприятия:

*По результатам анализа проводим детальный разбор ошибок с сотрудником + транслируем на группу, для исключения повторения ошибок другими участницами.

1. Анализ низких оценок VOC.
2. Анализ ошибок, выявленных в рамках оценки диалогов группой контроля качества.

3. Выборочный анализ диалогов на корректность и лояльность.

4. Проведение общих и индивидуальных онлайн встреч для разбора новостей/изменений/сложных вопросов.

После завершения консультации, клиенту приходит сообщение с просьбой оценить консультацию по 5-ти бальной шкале. Но многие клиенты, помимо оценки оставляют комментарии о работе оператора.

Некоторыми из комментариев оставленным нашим молодым мамам, мы хотим поделиться.

5: Юлия- прекрасный специалист, вежливый и компетентный, очень быстро решила вопрос, спасибо)

5: Специалист Ольга ответила быстро и качественно, с дополнительным и более обширным разъяснением информации о продукте

5: Спасибо огромное, всё быстро и с прекрасным настроением! Ценно!

5: Спасибо Ксении за её ответственный подход к моему вопросу. Ксения, вам 5 + вы большая молодец, мне было приятно с вами общаться! Желаю успехов в работе и всего самого прекрасного!

5: Спасибо за компетентность и доброжелательность.

5: спасибо за внимательность и профессионализм!

5: Отличная, а главное - оперативная работа сотрудников

Также не менее важные: приветливость и хороший настрой)

5: Спасибо большое за консультацию мне все доступно объяснили я очень рада что не ошиблась с выбором банка и что у вас работают такие хорошие и добрые сотрудники!!!! Ещё раз вам спасибо!!!!

5: Спасибо большое за компетентность и желание помочь.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы уверены, что от качества поддержки на каждом этапе, зависит не только бизнес-результат, но и вовлеченность участниц.

Первый выход в чат проходит с полным онлайн сопровождением руководителя в zoom. Далее, для всех участниц открыта группа в Telegram, где круглосуточно наставники и руководители помогают в решении вопросов клиентов.

Особое внимание уделяем регулярной работе с персоналом.

Каждая участница закреплена за руководителем, который на ежедневной основе помогает сотрудницам в достижении операционных и качественных показателей. В работе используется как индивидуальный, так и групповой подход, благодаря которым каждая участница получает информацию в комфортном для нее формате.

Каждый руководитель в нашем проекте не только «начальник», но и друг, наставник к которому можно обратиться по любому вопросу и обсудить любую тему.

Неожиданным открытием оказалось то, что помимо предоставления возможности гибкой работы в декрете с привлекательной оплатой, мы также повысили лояльность и вовлеченность сотрудниц за

счет организации им и неформальных групп для общения, где участницы могли друг с другом обсудить и не рабочие вопросы.

В рамках проекта Вместе в КЦ мы создали целое комьюнити молодых мам, объединенных общим делом и интересами.

О высокой вовлеченности свидетельствует ежемесячный рост среднего числа часов в день на сотрудника.

При планировании проекта, мы думали, что мамы будут работать во время дневного сна ребенка. Но оказалось, что многие участницы работают в вечернее и даже ночное время.

Одна из приоритетных целей проекта – поддержка молодых мам. Сотрудницы очень активно начали работу в проекте.

Участницы работали в среднем по 2-3 часа в день, средний заработок составил – 14 000 руб.

Но есть и те, рвению к работе которых, можно только позавидовать. Максимальное количество часов за месяц – 340.

Выплата 102 000 руб.

Удовлетворенность проектом доказана множеством отзывов. Малая часть размещена в приложенном материале

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Наш проект демонстрирует первый и единственный пример привлечения сотрудниц в декрете.

Все процессы выстроены с учетом специфики целевой аудитории.

Благодаря созданному нами формату трекового обучения, участие в проекте может принять любая мама, не зависимо от должности с которой ушла в декрет и региона.

Обучение включает в себя изучение всей необходимой для работы информации с нуля, в удобном и простом для каждого формате. А круглосуточная помощь и поддержка тренерского состава позволяет проходить обучение в любое удобное время.

Главные преимущества для наших мам являются:

1. Не нужно выходить из отпуска по уходу за ребенком.
2. Все положенные выплаты в отпуске по уходу за ребенком сохраняются в полном объеме.
3. Нет необходимости искать подработку в сторонних организациях, так как она доступна в рамках Альфа-Банка.
4. Работать можно из дома и в любое время. Не нужно планировать график заранее.
5. Нет фиксированного минимума или максимума рабочих часов.
6. Наличие круглосуточной поддержки по всем вопросам, начинающейся с этапа ознакомления с проектом и на протяжении всего периода работы.

Наша стратегия win-win.

1. Сотрудницы получают поддержку в декрете и дополнительный доход,
2. Повышается лояльность к работодателю

3. Сотрудницы вовлечены в продукты, процессы и новости банка, благодаря чему адаптация при выходе проходит легче.
4. Повышение лояльности руководителей, к которым не выходят из декрета не на полную ставку или неадаптированные к работе после декрета сотрудницы.
5. И бизнес – ведь мы получаем внутри себя эффективность.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы начали с того, что выстроили процесс информирования и привлечения сотрудниц в проект.

Сотрудницам направляли презентацию проекта с призывом к участию по средствам мессенджеров. В презентации описали в чем заключается работа, гибкие условия, сколько можно заработать, FAQ с самыми частыми вопросами и ссылкой на группу в Telegram, в которую могут вступить все, кого заинтересовало наше предложение.

Такой формат информирования позволил нам достичь конверсии в 30%.

В группе мы разместили расписание Welcome встреч, в рамках которых рассказывали о всех условиях проекта и отвечали на вопросы. Дополнительно закрепили материалы, содержащие подробную информацию о проекте, об условиях оплаты и правилах работы. Обеспечили сопровождение группы 24/7 со стороны Human help, тренерского состава и руководителей контактного центра.

Благодаря этому, отток участниц от этапа вступления заинтересованных участниц в группу до завершения обучения составил 18%.

Участницам предоставили доступ для удаленного прохождения обучения и инструкцию по загрузке.

Обучение сотрудниц проводится формате Альфа-треков, которые включают в себя курсы, тренажеры, симуляторы, видеоуроки, задания с проверкой тренером, встречи с тренером в удобное время и итоговое тестирование.

Причины, по которым мы выбрали именно этот формат: у всех разные города, часовые пояса, возраст детей и свой режим дня. Отсюда важно было обеспечить максимальную доступность как обучения, так и поддержки.

Каждая мама может выбирать удобное для себя время для прохождения обучения.

Итоговый тест прошли успешно 100% участниц, завершивших обучение:

1 попытка - 83 % участниц

2 попытка - 17 % участниц

По итогам тестирования, проводится вебинар для всех участниц с разбором ошибок и ответами на возникшие в ходе тестирования вопросы.

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Главной сложностью для нас стал выбор способа информирования молодых мам о возможности

принять участие в проекте. В период декрета сотрудницы не используют рабочую почту, поэтому вариант почтовых рассылок исключили. Уровень вовлеченности в новости банка низкий и размещение публикаций в Telegramканалах не принесло бы нам желаемого отклика.

Сначала, мы приняли решение о исходящих звонках, но по итогу 100 тестовых звонков конверсия оказалась не более 10% от отвеченных звонков, доля не дозвонивших составила 40%. Также, этот способ информирования требовал большого временного и человеческого ресурса.

Проанализировав свои ошибки, мы поняли, что мы не учли специфику кандидатов:

1. У многих стоят определители номера. В основном звонки из банка поступают с предложением по оформлению кредитных продуктов, которые в декрете не актуальны.
2. Мама боятся разбудить детей и зачастую не видят звонки из-за беззвучного режима.
3. Отвечать на звонок не всегда удобно, ведь большую часть своего времени мамы заняты ребенком.
4. Нет возможности сразу дать ответ. Принятие решения о подработке нужно обдумать и обсудить с семьей.

Мы определили для себя лучший канал для информирования – мессенджеры.

Преимущества:

1. Есть у каждой.
2. Прочитать сообщение можно в любое удобное время.
3. Быстрое ознакомление со всеми условиями.
4. Ответ можно дать после обсуждения с близкими.
5. Задать дополнительные вопросы позже, по мере их появления.

В 2023 году, наш проект получил признание внутри банка.

Alfa Award — главная премия банка, наш финансовый Оскар, который мы вручаем за лучшие проекты.

На призовые места претендовали **175 проектов**, из них 66 вошли в шорт-лист. А лучшие мы выбирали всем банком — за проекты отдали **больше 15 000 голосов**.

Мы заняли 1 место в номинации Сверхэффективность ????????

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Хиш
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Антонина Валерьевна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела