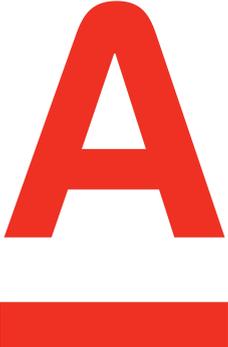




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10136

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Ульяновск, Барнаул, Саратов
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	>3500
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Трековая система обучения
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Описание проекта

Потребность в создании нового проекта по трековому обучению была продиктована изменившейся реальностью 2022-2023 гг.:

- прирост числа клиентских обращений в каналы КЦ
- формирование выраженных часов пиковой нагрузки на каждый из каналов обслуживания с зонами простоя, требующими оперативного реагирования командами мониторинга и/или функции обучения
- снижение количества кандидатов, свободных для подбора, как и из-за истощения ресурсов в городах размещения, так и из-за релокаций

ЦЕЛИ ПРОЕКТА

1. Выполнение стратегических целей банка и комплекса краткосрочных и среднесрочных целей контактного центра
2. Обеспечение доступности линии с фокусом на пиковые часы нагрузки при высоком уровне поддержки клиентов
3. Повышение уровня удовлетворенности работодателем у внутренних сотрудников
4. Обеспечение высокой эффективности обучения для достижения поставленных целей с экологичным подходом к ресурсам (человеческим, материальным, временным и т.п.)

Для реализации поставленных целей и задач мы предложили к внедрению трековый подход в обучении hard-skills. Реализацию было решено провести силами команды из 4 человек – 2х методологов и 2х тренеров-тьюторов без аллокации дополнительного бюджета

Система трекового обучения КЦ – это комбинация из 3-х независимых асинхронных проектов формата blended learning, призванных обеспечить быстрое восполнение дефицита КЗШР хорошо подготовленными специалистами с минимальным объемом затрат

Компоненты системы (файл 1, сл 6):

Вместе в КЦ (3 модуля) – проект по привлечению специалистов других бизнес-линий для работы в КЦ в свободное время, когда все основные задачи выполнены

ДКЦ (3 модуля) – проект по привлечению внешних кандидатов на неполную занятость для работы в КЦ.

Skill-up (3 направления) – проект по повышению экспертизы действующих сотрудников КЦ

Структура компонентов

Все проекты внутри системы обладают ключевыми артефактами:

блоком концептуальных результатов - комплекс теоретического профиля (курсы, скринкасты, видео-уроки, ролики, лонгриды, подкасты)

В блоке 206 элементов

блоками ресурсных и инструментальных результатов (case study, голосовые и бизнес-симуляторы, фасилитации, гейм-форматы, квизы, бизнес-игры и т.п.)

Совокупно в блоках 197 элементов

Механика трековой системы (файл 1, сл 7-8):

У проектов ДКЦ и ВКЦ механика схожа:

при оформлении сотрудникам назначается гайд профессиональной адаптации – пошаговая схема погружения в жизнь компании

участники получают приглашение для участия в треке с ссылками на личный кабинет сервиса Мое обучение

проходят контент в комфортном для себя ритме: помодульно завершают каждый этап, записываются на тематические встречи с тьюторам и проходят аттестацию

После завершения каждого модуля сотрудники могут брать смены – в сервисе планирования смен, где размещаются доступные слоты. Количество смен не ограничено и зависит от прогнозируемой нагрузки и возможности сотрудника

Upskilling проводится под контролем руководителей сотрудников и с зафиксированным временем

прохождения программы. Обучение проходит в часы наименьшей нагрузки на линии: сотрудники после согласования с мониторингом заходят в личный кабинет – все материалы доступны в нем в любой момент времени.

За каждой группой закреплены тьюторы – они отслеживают прогресс, подключаются при снижении динамики, проверяют задания и проводят кейс-клубы.

А теперь про достижения. В результате запуска проекта мы:

- снизили нагрузку на линии, обеспечили рост SL
- повысили уровень удовлетворенности сотрудников работодателем
- сохранили или улучшили ключевые KPI КЦ
- снизили затраты на подготовку сотрудника

Подробнее о результатах мы расскажем дальше

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Трековое обучение позволяет (файл 1, сл. 9-10):

- Исключить зависимость восполнения дефицита КЗШР от скорости подбора и его географии - кандидаты не ждут сбора группы, а для работы в проекте не важно наличие офиса КЦ в городе

Post-demographic challenge: в проект привлекаются кандидаты в декретном отпуске, разных возрастных категорий, с разным типом занятости – в том числе с официальным трудоустройством на полный день в другой организации!

- Вовлечь внутренних сотрудников в работу КЦ

Наши сотрудники получают не только возможность дополнительного заработка, но и для них открываются **7 новых карьерных маршрута (сл. 11):** горизонтальных (мониторинг, планинг, контроль качества и т.п.) и вертикальных (начальник группы или отдела, руководитель направления)

При этом подбор и обучение таких сотрудников обеспечивает выраженный soft-эффект по сравнению с привлечением и развитием новых сотрудников «с улицы»

- Обеспечить доступность линии в пиковые часы нагрузки: мы выделяем слоты для работы в часы максимальной прогнозируемой нагрузки

Как может быть: стабильная нагрузка на операторов в обычное время, повышенная нагрузка в пиковые часы, влекущая за собой снижение доступности линии и ухудшение клиентского опыта

Как может быть еще: низкая нагрузка на операторов в обычное время, влекущая дополнительные расходы из ФОТ, но стабильная нагрузка в пиковые часы

Как у нас: стабильная нагрузка на операторов в обычное время и стабильная нагрузка в пиковые часы с высокой доступностью КЦ, благодаря привлечению сотрудников на почасовую работу в рамках проектов ВКЦ и ДКЦ

- Сократить расходы на подготовку персонала - при подборе (проект Вместе в КЦ) и обучении (проекты Вместе в КЦ, ДКЦ и skill-up)

В первые сутки запуска проекта по откликам мы закрыли 70% потребности в персонале для пилота – при этом их подбор «стоил» 10 минут работы проектного менеджера – это время было потрачено

на подготовку и отправку коммуникации

Для сокращения стоимости подбора для ДКЦ нами была разделена рекрутинговая нагрузка на базовую и продвинутую. Основная часть рекрутеров была занята работой с уже прошедшими проверку кандидатами, а также сконцентрировалась на проведении stay-интервью – это помогло нам сохранить стабильность штата персонала проектов

Для работы с базовой нагрузкой мы привлекли менее профессиональную в части рекрутинга аудиторию – это сотрудники в большей степени КЦ с проектной деятельностью в команде подбора. Для их быстрого обучения мы разработали трек, в котором собрана вся базовая информация, необходимая сотруднику в начале его деятельности. Ребята ежемесячно обрабатывают более 15 тыс. анкет и закрывают план по набору

Кстати, этот трек используется и для подготовки/адаптации рекрутеров других направлений! Обучение же в трековой системе в целом дает значительный soft-эффект – о нем подробно мы расскажем в блоке Операционная эффективность

- Усилить качество подготовки операторов - сотрудники показали позитивную динамику по KPI в рамках всех проектов системы (см. Операционная эффективность; Клиентский опыт)
- Увеличить объем обученных специалистов - мыкратно приросли в штате без увеличения тренерского состава (см. Операционная эффективность)

Несмотря на то, что система была создана силами всего 4х сотрудников функции обучения на базе имеющихся технических решений без привлечения провайдеров, ее эффективность подтверждена и с т.з. влияния на KPI и с т.з. внутреннего экспертного признания: **проект победил в номинации "Сверхэффективность" внутренней ежегодной премии Alfa Award.**

Кстати, за победу в этой номинации боролись все внутренние проекты Альфы с доказанной бизнес-эффективностью!

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Проект показал высокую бизнес-эффективность (файл 3) – по ключевым показателям КЦ мы наблюдаем либо положительную динамику, либо сохранение показателя на дотрековом уровне с выраженным soft-эффектом.

Еще бы – стать лучшими среди проектов всего банка в престижной номинации Сверхэффективность не получится, если результаты не поражают воображение!

Оценка эффективности ведется в привязке к каждому типу стейкхолдеров – как прямых, так и косвенных **(см. файл 3)**

Сравнение показателей ведется за 12 месяцев. При сравнении используются данные дотрекового периода и данные, полученные после внедрения трекового hard-обучения

Объем обученных сотрудников

- до внедрения трековой системы – 2 000
- после внедрения трековой системы – 7 600
- план прироста до конца года 10 000

Service Level

- до внедрения трековой системы 70%
- после внедрения трековой системы 89,6%

Голос клиента (VOC)

- до внедрения трековой системы 4,70
- после внедрения трековой системы 4,74

Средняя длительность разговора (АНТ)

- до внедрения трековой системы 315
- после внедрения трековой системы 293

Решение вопроса при первом обращении (FCR)

- до внедрения трековой системы 84,7%
- после внедрения трековой системы 86,5%

Оценка контроля качества

- до внедрения трековой системы 83
- после внедрения трековой системы 85

Результативность обучения

- до внедрения трековой системы 83
- после внедрения трековой системы 86

Soft-эффекты

- на подбор и привлечение персонала:

При средней стоимости подбора одного оператора равной 25 000 рублей при привлечении более 600 человек минимальный **размер эффекта составляет 15 000 000 рублей**

- на подготовку персонала

В трековом формате обучено 4157 операторов. Фактическая стоимость обучения составила 7,3 млн. руб, стоимость обучения этого же числа операторов по классическому формату составила бы 15,7 млн. руб.

Таким образом, **soft-эффект на август 2023 составил 8 400 000 рублей, а до конца года прогнозный эффект - 15 млн рублей**

Заложенная soft-эффективность на следующий год – более 30 млн рублей

Расчеты производятся исходя из стоимости оплаты 1 часа работы тренера.

- за счет вывода сотрудников в пиковые часы нагрузки:

1 млн рублей (вместо переработок действующих операторов), более 150 fte ежедневно мы получаем благодаря запущенным проектам.

Рассчитывается как дельта между оплатой переработки действующих сотрудников и оплаты труда сотрудников проектов Вместе в КЦ и ДКЦ в пиковые часы нагрузки

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

Главная наша ценность – это **клиенты**.

Эту простую истину мы закладываем в сотрудников с первого дня – а помогает нам в этом короткое социальное обучение по ценностям – ролики по CX и системе координат, набор коротких постов в чат-боте, познавательные лонгриды в гайдах профессиональной адаптации и т.п.

Мы часто слышим: «Обучение на клиентские впечатления не влияет!» - и в корне с этим не согласны.

Давайте задумаемся: а что на самом деле в сервисе нужно клиенту?

За короткое время с минимум касаний получить правильный и персонализированный ответ.

И трековая система обучения помогает клиенту это получить:

- за короткое время

В ноябре мы получаем +20% потока в голосовом канале и + 58% в чате.

Благодаря проектам мы оперативно выводим на линию в прогнозные часы пиковой нагрузки больше компетентных сотрудников – что подтверждается высоким показателем SL (несмотря на значительный прирост клиентской базы). Посмотрите в блок операционных результатов – **почти 90% контактов мы обрабатываем в пределах целевого показателя SL!**

При этом у нас есть целые дни повышенной нагрузки: например, 30/31 и 1 числа месяца клиенты спрашивают про накопительные счета, 10 и 11 – про начисленный кэшбэк. В такие дни поток обращений возрастает кратно и без дополнительной поддержки справиться с ним, не провоцируя длительные ожидания, было бы просто невозможно

- минимум касаний

Трековый подход к upskilling позволяет оперативно прокачивать hard-экспертизу сотрудников, обеспечивая линию **специалистами широкого профиля**, которые смогут проконсультировать клиента по всем вопросам без дополнительных переключений.

- правильный ответ

Грамотно составленный и оформленный контент, регулярный менеджмент образовательных активностей, синергия процессов, контроля качества и обучения в борьба за лучший клиентский опыт – все это позволяет нам составить **максимально эффективное обучение** для сотрудников, которое гарантирует их высокий уровень знаний.

- персонализированный

Для сотрудников **разработано 29 коротких обучений в разных форматах** по принципам общения с клиентами и правилам персонализации контента. А на факультативной основе для каждого оператора проектов ВКЦ и ДКЦ доступно прохождение полноценных модульных образовательных программ по коммуникациям.

А теперь покажем на цифрах.

1. **86,5%** вопросов клиента решаются по первому звонку
2. **4,74** – именно так клиенты оценивают предоставленные консультации, при этом доля положительных оценок – 91%
3. CSAT – индекс удовлетворенности клиентов – уверенно держится на уровне **90%**
4. **96,3%** консультаций, оцененных при веерной прослушке, произведены без ошибок, а оценка контроля качества звонков, принятых сотрудниками после обучения в трековой системе, **выше на 2 балла** (85/100 при нормативном значении в 80)

В 2023 году мы поднялись с 26 на **1-е место в рейтинге Banki.ru**, с 18-го на **1-е место на**

Sravni.ru (данные на ноябрь)

Более чем в 10 раз больше обращений (145 тыс.) и в 45 раз больше положительных отзывов (137 тыс.)!

Клиенты высоко оценивают качество подготовки сотрудников, прошедших трековое обучение – а для нас это лучшая награда!

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

Сотрудники – наши внутренние клиенты, а еще – в соответствии с нашей системой координат – это **лучшие люди**. И мы горды делать лучшее обучение для лучших людей.

Как мы влияем на впечатления сотрудников?

Self-regulated learning: возможность самостоятельного планирования нагрузки – и во время обучения, и во время работы на линии

Новые карьерные маршруты: каждый сотрудник (как внутренний, так и пришедший на подработку) получает +7 новых карьерных маршрута: можно развиваться горизонтально (например, в команду мониторинга или контроля качества) или вертикально (например, на позицию начальника группы или руководителя направления)

Reskilling: сотрудники получают новую профессию и новый опыт – оператора КЦ. А те, кто после будет привлечен для отработки заявок – еще и старт в карьере рекрутера. Кстати, уже 20 человек, привлеченных для проектной работы, на постоянную основу перешли в команду HR

UGC-контент: сотрудники могут создавать и публиковать контент, который считают полезным (конечно, после простой и быстрой модерации со стороны методологов). А еще делиться имеющимся в Альфе интересным материалом – через кнопку «Рекомендовать»

Сервисы поддержки: разработано бесплатное приложение, где сотрудники могут получить консультацию психолога, юриста, фитнес-тренера или, например, провести коуч-сессию

Сильные онлайн-сообщества: у нас есть групповые чаты с тьюторами, групповые чаты с руководителями, а также общепанковские развивающие каналы – посвященные работе КЦ, команде инвестиций, digital tech, корпоративной Академии и не только.

А еще в Альфе есть **сообщества по интересам:** команда единомышленников общается, собирается очно и онлайн, приезжает друг к другу в гости (представьте, сотрудники проектов ВКЦ и ДКЦ дружат городами!), предлагают инициативы команде инноваций – и в целом ведут очень активную жизнь.

При этом количество сообществ на одного сотрудника не ограничено: можно проводить вечера за шахматами с коллегой, а на выходных планировать поход в соседнем чате

24/7: доступ к нашим обучающим программам открыт на постоянной основе – можно обучаться из дома, по дороге на основную работу или слушать аудио-контент в тренажерном зале

Кстати, о тренажерных залах и не только: сотрудникам доступны тренажерный зал, кафе, кофе-пойнты, игровые и relax-комнаты. А наши коворкинг-зоны! Можно поработать в коворкинге в Сочи или, например, устроить себе тур по «Золотому кольцу»

Пул фан-активностей: мы отмечаем Дни Рождения команд и направлений, проводим развлекательно-образовательные мероприятия, спортивные и музыкальные марафоны,

интеллектуальные конкурсы «Борьба умов», кибер-соревнования – это не полный перечень того, что мы организуем для наших сотрудников

Возможность влияния на процессы банка: в рамках проекта «Амбассадоры инноваций» проходят рабочие встречи и ребята «свежим взглядом» смотрят на процессы обучения и обслуживания.

Результаты их работы анализируются профильными подразделениями, а каждый месяц сотрудники получают рассылки – что и как поменялось после аналитики и каким образом это повлияло на KPI бизнеса и клиентский опыт

Что об этом говорят цифры?

Уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала остается **на высоком уровне - 90%, что на 5% выше**, чем в целом по банку

Рейтинг лучших работодателей России по версии Forbes:

- 1 место в категории Платина по критерию Сотрудники и общество
- 1 место в категории Платина в отрасли Финансы и инвестиции

А еще все наши обучающие программы получают высокий эмоциональный отклик – **среднее значение VOE (голос сотрудника) составляет 4,96 из 5 возможных. При этом доля положительных оценок – целых 90%!**

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Персонализированные герои: в течение периода адаптации и обучения сотрудника сопровождает 3D-герой - собирательный образ операторов направления

Интерактивные инструменты обучения: доступны голосовые тренажеры, симуляторы, интерактивные курсы, видео-уроки, подкасты и т.п.

«Больше, чем работа»: мы понимаем, что вторая работа – это значительное увеличение когнитивной нагрузки, поэтому запустили новую активность, направленную на разгрузку наших сотрудников. В рассылках – лайфхаки о сервисах для простого планирования ремонта, расчета стоимости путешествия, изучения большого объема контента, дизайна ландшафтов или графических сервисов

Акцент на практическом применении: кроме интерактивных блоков мы активно применяем приемы практического обучения (кубик Блума, 4c/id-модель, дизайн-мышление, метакогнитивное обучение), а факультативно сотрудники могут участвовать в power point party или батллах – можно город на город!

Возможность выбора тематики и формата дополнительного развития: в обучающей системе Альфы **более 1000 образовательных инструментов** для оператора КЦ – можно выбирать не только тематику (от навыка работы в Excel до эмоционального интеллекта или Азбуки управления), но и формат – можно изучать курсы, читать лонгриды, проходить тестирования, смотреть ролики или слушать подкасты – как удобно, так и учись!

Геймификация: сотрудникам доступны локальные игровые механики (короткие игры «Своя игра», «Что? Где? Когда?», бизнес-игры по переговорам и продажам), геймифицированные марафоны, где успех зависит от эффективности пройденного обучения и успеха работы на линии, а в планах на начало 2024 – запуск централизованной игровой платформы – по аналогии с игрой для

сотрудников, работающих full time. Кстати, мы уже описали бизнес-требования к продукту.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

При создании системы трекового обучения мы собрали **лучшие практики и тренды**, которые были актуальны в 2023. Результаты собрали в гипотезы и провели несколько масштабных исследований как на действующих сотрудниках, так и откликнувшихся респондентах вне банка

Что теперь:

- мы привлекаем и обучаем сотрудников, которые ранее не входили в ключевую выборку команды рекрутеров
- мы настойчиво, но бережно погружаем сотрудника в корпоративную культуру – это лонгриды и ролики в треках обучения, регулярные посты в ТГ-каналах, страницы на корп портале и не только. Наша задача – максимально внедрить ДНК Альфы и помочь адаптироваться к нашей системе координат
- перед крупными поставками мы исследуем нашу целевую аудиторию (глубинные интервью, JTBD, количественные исследования, прототипирования и т.п.). А после масштабирования мы регулярно дискаверим продукт, чтобы убедиться, что он соответствует поставленным целям и задачам, и найти способы его улучшения
- мы внедрили challenge based learning: нам недостаточно, чтобы сотрудник знал теорию и мог на практике решить стандартные кейсы клиентов. Мы хотим вырастить крутых экспертов, которые умеют и любят решать сложные и нестандартные задачи – именно из таких операторов формируется кадровый актив в проект Амбассадоры инноваций. Поэтому на встречах с тьюторами мы работаем не только с кейсами, но и с настоящими вызовами. 1 встреча = от 1 до 3 проработанных вызовов

Кстати, про Амбассадоров инноваций: мы слышали от наших новичков, что в некоторых других компаниях процессы не в курсе, как живет линия! Мы хотим, чтобы разрыв между конечными пользователями – операторами и клиентами – был минимальный. Поэтому мы регулярно встречаемся и штурмим – собираем боли, рисуем дорожные карты предлагаемых инициатив и обмениваемся опытом разных площадок КЦ

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

Трековая система развивается каждый день – мы докручиваем и улучшаем контент, запланировали крупные поставки: централизованную ролевую игру, расширенное обитальное пространство для участников проекта и большой блок доработанной отчетности

Нам приятно, что наша работа получает высокий отклик со стороны внутренних и внешних экспертов:

- мы **победили в номинации Сверхэффективность** главной премии для внутренних проектов ALFA AWARD.

Трековая система – самый эффективный проект закрытия стратегических целей бизнес-линии с лучшими показателями эффективности!

- в 2021 году мы **получили сертификат на соответствие международным требованиям**

стандарта ISO 18295. А в этом году мы прошли наблюдательный аудит - к функции обучения и развития не было ни одного комментария!

- **победители в номинации «Лучшая практика обучения и развития персонала»** на премии Хрустальная гарнитура прошлого сезона
- команда обучения и развития – частый гость **конференций**. Мы рассказывали про нейросети в проектировании обучения, digital инструментах обучения, наши образовательные проекты и делились практиками по работе с персоналом
- в 2023 году **первыми среди команд обучения КЦ провели масштабное мероприятие по тематике использования нейросетей** в HR-практиках для крупного цементного холдинга!
- наши методологи – признанные эксперты:

3 года подряд наш product owner – победитель премии Департамента «Best in HR»

В нашей команде – **победители премии «Лучший методолог»** (1 и 2 места) и победитель в номинации **«Лучший тренер»**

Но это не повод расслабляться: каждые 2 недели у нас ретро, а раз в квартал – большая Fuckup Night.

Мы прошли путь от идеи и 4х энтузиастов, которые взялись за дело, до крупнейшего проекта в сфере обучения КЦ в банке.

Мы много работали и теперь видим – все было не зря

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Бажанова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анастасия
ДОЛЖНОСТЬ	Product Owner команды методологии обучения