




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10183

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА «ГОЛОС СОТРУДНИКА»,
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Газпромбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Чебоксары, Оренбург, Уфа, Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	2000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.gazprombank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Открытая площадка
ИМИДЖ НОМИНАНТА	 ГАЗПРОМБАНК
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Подробнее о нас

Здравствуйте!

Меня зовут Дмитрий, я работаю в контакт-центре Газпромбанка, где в центре инновации – клиент и сотрудник.

Все начинается с корпоративной культуры.

Человекоцентричность позволяет реализовать проекты любого масштаба. Залогом позитивности изменений и новаторства решений служат наши сотрудники.

Мы заинтересованы в поддержке любых начинаний и проектов нашей большой команды (>1000 человек), и наша базовая ценность – участие и внимание к людям – невозможна без поддержки комфорта, равнодушия и увлеченности своим делом.

Как часть Розничного бизнеса, контакт-центр продвигает культуру открытости. Наша программа работы с персоналом – «Открытая площадка» – это актуальный, конкурентоспособный и системный элемент устойчивого развития кадрового потенциала.

Достижение целей и решение задач

Мы предоставляем сотрудникам максимальное количество точек входа для передачи инициатив и открытый путь к диалогу и по вертикали, и по горизонтали.

Для создателей программы решена задача регулярного, централизованного сбора инициатив по улучшению сервиса. Результат связан с мотивацией заинтересованных лиц.

Для Банка решаются задачи развития корпоративной культуры на уровне контакт-центра, развития культуры инноваций.

Руководителям предоставлен инструмент работы с вовлеченностью сотрудников. Это позволяет отследить эффект инициатив и реализовать управление изменениями на всех уровнях.

С чего все началось

Корни проекта уходят в разработку целевого ПО для контакт-центра (единое окно).

Ключевое - изменение подхода к разработке в формате «от процесса» к «от пользователя» в 2019.

Те точки в консультации, когда стандартные способы решения вопроса не помогали и ограничением служило ПО, стали предметом повышенного интереса.

Фокус на комментариях оператора позволил сделать разработку ПО для контакт-центра более гибкой. Так возникла идея масштабировать процесс обмена идеями в целевую картину по работе с голосом персонала.

Достижение стратегических целей и задач контакт-центра: чем гордимся

«Открытая площадка» развивается на протяжении 5 лет, в течение которых удалось:

- запустить несколько значимых проектов (Платформа идей, опрос по вовлеченности, опрос по стрессу, внутренний CSI, фокус-группа тестировщиков ПО и другие)
- собрать более >6000 предложений по всем сферам жизни сотрудника и клиента
- организовать бэклоги инициатив контакт-центра

И все это – с учетом нарастающей клиентской базы (x1,5 к 2019), роста доступности КЦ (-100 сек в АНТ к 2019), роста уровня удовлетворенности персонала и клиентов (+0,5 к CSI 2020).

Благодаря «Открытой площадке», мы на деле реализуем ценности Банка:

- участие и внимание к людям (через прозрачный, многоканальный сбор голоса сотрудника)
- ответственность (обеспечение результативности принятых инициатив, предоставление обратной связи и мотивации сотрудников)
- открытость (отсутствие ограничений по количеству и качеству инициатив на «входе»)
- проактивность (участие в процессе без условностей, без дополнительной мотивации)

Это обеспечивает выполнение целей нашей стратегии развития:

- улучшение клиентского опыта при взаимодействии с контакт-центром, в том числе рост результативности продаж за счет удобства ПО (x1,5 по выдачам контакт-центра к 2021) и доступности КЦ (+20 п.п. по Service Level к 2019)
- повышение качества предоставляемых консультаций (-0,4 к Claim Rate 2020), в том числе решение вопросов в рамках 1 обращения как через звонок (x1,5 к 2019), так и через чат
- цифровизация обслуживания клиентов (в т.ч. эффективность цифровых каналов,

безбумажные процессы и переход на дистанционное банковское обслуживание)

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Структура «Открытой площадки». Ее полезность для контакт-центра

Охват проекта – 100% персонала контакт-центра. Это достигается за счет:

- Цифровизации процесса обмена обратной связью (разработки Naumen, AutoFAQ, Happy Job, внутрибанковские решения)
- Актуальных сквозных оцифрованных бэклогов инициатив КЦ с высоким уровнем проникновения (единый формат, единый архив)
- KPI идей (предложения должны быть результативными, результат измеримым)
- Мотивации персонала (систематические поощрения лучших предложений)
- Четких, прозрачных условий (сотрудник не боится быть услышанным, высказываться, в том числе адресно, не анонимно, и получает гарантию ответа)
- Стабильности развития (проект действует уже 5 лет)
- Интеграции в корпоративную культуру (за счет следования ценностям Банка)

«Открытую площадку» можно распределить на основные блоки и составные части.

По способу передачи идей:

- face-to-face (неформальная обратная связь)
- горизонталь (формальная обратная связь между функциональными звеньями одного уровня)
- вертикаль (формальная обратная связь по иерархии)

По точкам сбора идей:

Обратная связь

- Отзывы и идеи по базе знаний и процессам
- Платформа идей по жизни Банка, рабочим процессам и клиентскому пути

Опросы

- Регулярный опрос по вовлеченности Happy Job
- Регулярный опрос по вовлеченности КЦ
- Регулярный опрос по стрессу
- Внутренний CSI

Рабочие группы

- Клуб знатоков Розничного бизнеса
- Рабочие встречи с agile-командами развития технологий КЦ
- Фокус-группа по развитию технологий

Собрания

- Мотивационные встречи (в т.ч. удаленно)
- Круглые столы/мастер-классы
- Чаты для сотрудников (групповые неформальные беседы)

- День карьеры
- Демо-дни и митапы

Связь с руководителем

- Открытый микрофон (встречи с руководителями подразделения)
- Прямая линия (встреча с руководителями департамента)

«Платформа идей» – ключевой инструмент цифровизации и централизации голоса сотрудника, однако суть «Открытой площадки» - в сохранении традиционных и более простых форм обмена и учета обратной связи. Так реализуется задача – сделать для пользователя просто и удобно, а все сложное скрыть «под капот».

Основные результаты деятельности программы с даты старта (2019)

100 идей – это постоянная величина бэклогов.

Сюда включен поток только новых инициатив – с учетом постоянной отработки.

65% предложений приходит от лица рядовых сотрудников – специалистов и экспертов КЦ.

Архив на текущий момент превысил 6000 идей. Эта величина аккумулируется вот уже 5 лет. Среди знаковых инициатив отметим следующие – поданные рядовыми сотрудниками:

- Вывод информации об арестах в ДБО (снижение звонков и обращений по тематике в 1,3 раза)
- Вывод информации о доставках банковских продуктов клиента в Единое окно оператора КЦ (рост FCR по тематике на 25%)
- Цифровизация «Ящика идей» (развитие в «Платформу идей»)
- Унификация сервиса в голосовом и неголосовом канале
- Перенос алгоритмов из блок-схем в жесткие скрипты (снижение АНТ на 100 сек в целевых тематиках)

С учетом реализации программы с 2019 года удалось достичь следующих результатов (от реализации инициатив КЦ):

- CSI КЦ +7,5%
- CSI сотрудника +7%
- Claim Rate КЦ -18%
- Claim Rate по персоналу -25%
- FCR +5%
- АНТ -28%
- Оценка качества «авто+речевая+ручная» +8%
- Вовлеченность по методике Happy Job +16%

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

KPI за последние 12 месяцев

Показатели КЦ испытывают комплексное влияние факторов.

Говорить об эффективности инициатив возможно только при декомпозиции звонков, выявлении тематик.

К примеру, если инициатива по доработке мобильного банка принесет сокращение объемов обращений по конкретной тематике, мы учитываем, что можем получить увеличение объемов по сопутствующим вопросам.

Реализация инициатив – это также комплексное мероприятие: вывод сервиса возможен только при участии заинтересованных лиц, продуктовых групп и клиентского опыта.

Основные KPI за 2023 представлены в презентации.

«Открытая площадка» как элемента корпоративной культуры

Наиболее четко роль «Открытой площадки» раскрывается через ее связь с общебанковскими проектами.

• Проект «Управление человеческим капиталом»

Среди целей - создать условия для максимального раскрытия потенциала работников с целью повышения их отдачи и влияния на финансовый результат.

Также, расширить возможности для самореализации работников. Важно создать для руководителей эффективные инструменты на всех этапах работы с персоналом: подбор, адаптация, развитие, оценка, ротация.

Для этого созданы дополнительные проекты, доступ к которым для персонала КЦ реализован через «Открытую площадку»:

Моя карьера – с Единым порталом обучения, базой знаний, каталогом программ и обратной связью.

Это обеспечивает возможности для постоянного развития потенциала и инструментов управления карьерой.

Моя команда – с Единым сводом по персоналу подразделения.

Это обеспечивает привлечение и удержание необходимых работников, разделяющих ценности Банка, за счет поддержания сильного бренда работодателя.

Моя среда – с общебанковской геймификацией.

Это обеспечивает создание организационных условий и необходимого инструментария для реализации человеческого капитала.

ГПБлайк – общебанковский портал для обмена позитивной обратной связью.

Это обеспечивает поддержку позитивной корпоративной культуры.

• Проект «Нематериальная мотивация»

Это программа для лучших сотрудников каналов продаж в 2022 году, которую запустил Розничный блок Газпромбанка.

Цель – выявить амбассадоров бизнеса и повысить их вовлеченность, лояльность и операционную эффективность.

В рамках проекта, на «Открытой площадке» в 2023 реализован Клуб знатоков розницы, в котором участвуют и начальники отделов КЦ.

Это новый формат коммуникаций между филиалами и ключевыми подразделениями Банка.

Перед участниками Клуба стояла глобальная задача – предложить идеи и поделиться кейсами, которые помогут увеличить прибыль банка.

Для этого были сформированы круглые столы с участием Первого Вице-Президента, члена Правления Алексея Поповича в формате блиц-опросов и мозгового штурма с лидерами каналов от HR, инвестиций, кредитов.

В неформальной обстановке участники встречи задают все интересующие вопросы напрямую первым лицам Розничного блока, обсудить общие задачи и приоритеты развития, выступить с инициативой по развитию того или иного направления.

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

Динамика CX

Пожалуй, главный стейкхолдер в проекте – это клиент. За счет открытости к идеям сотрудников, мы привлекаем большой поток инициатив по основе текущего банкинга – цифровым платформам и продуктам. Дистанционное банковское обслуживание, в т.ч. мобильное приложение и Интернет-Банк – любимая тема операторов. Более 30% идей приходится на развитие наших клиентских платформ.

Основные результаты представлены в презентации.

Инициативы, направленные на клиента

Благодаря структурированной работе с бэклогами, нам удалось выстроить процесс отслеживания влияния инициатив на CSI. Некоторые из них - за последний год:

- Внесены изменения в части отображения тарифа по карте в Мобильном приложении - информация отображается в кратком формате - табличном виде
CSI до: 3.9; CSI после: 4.1
- В Мобильном приложении клиентам стал доступен функционал «Взыскания и аресты», содержащий информацию о действующих и завершенных исполнительных документах на счетах клиента
CSI до: 3.2; CSI после: 3.5
- В дистанционном банковском обслуживании реализована возможность получения графика платежей на электронную почту
CSI до: 3.8; CSI после: 4.1
- Обновлен функционал Интернет-банка:
В детальную информацию по ипотечному кредиту добавлена кнопка «Страхование», содержащая описание оформленных страховок с указанием даты действия
CSI до: 3.8; CSI после: 4.1
- Реализовано сканирование номера карты при регистрации/сбросе пароля в неавторизованной зоне в ИБ
CSI до: 4.1; CSI после: 4.3
- В Мобильном приложении добавлен раздел "Программа лояльности" с функционалом: Просмотр текущей программы лояльности; Изменение программы лояльности
CSI до: 4.0; CSI после: 4.3

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

Пример работы с инициативой

Рассмотрим инициативу face-to-face.

Идея – реализовать аналитику совокупного дохода/расхода в мобильном приложении.

- Сотрудник использует самый простой вариант – спросить в чате с руководителем:

«Было бы здорово идти в ногу со временем и реализовать колесо расходов, как у конкурентов»

- Руководитель анализирует предложение – есть цель – актуализация функционала ДБО, повышение лояльности и удовлетворенности клиентов в части использования сервисов Банка.
- Руководитель дает обратную связь:

- предлагает посмотреть, как устроены ДБО конкурентов;

- предлагает смоделировать ситуацию с обращением клиента;

- объясняет, в чем сейчас могут быть ограничения по реализации;

- предлагает сотруднику расширить свою позицию, объяснить дополнительно – как на взгляд сотрудника должен быть реализован функционал;

- берет вопрос в проработку.

- Руководитель самостоятельно или с привлечением фокус-группы:

- проверяет бэклоги инициатив на предмет аналогичного предложения

- при отсутствии инициативы – выносит ее на обсуждение – для оценки эффекта

- предоставляет обратную связь сотруднику о статусе работы с его инициативой

- По итогам обсуждения, принимается решение по инициативе сотрудника – ее добавляют в бэклог и в ДБО на платформе Android реализована аналитика доходов/расходов.
- Руководитель предоставляет итоговую обратную связь, выражает благодарность сотруднику и дополнительно выдвигает к премированию за успешную инициативу.

Альтернативные инструменты продвижения инициативы:

- Обращение в Процессы (методология)

В таком случае, итоговую обратную связь предоставляет руководитель, но передача информации идет без его участия, напрямую к ответственным за Процессы контакт-центра и Банка.

- «Платформа идей»

Здесь сотрудник может привлечь к дискуссии иные подразделения – не связанные с клиентским сервисом – и получить резонанс. Итоговую обратную связь предоставляют администраторы и редакторы платформы, а передача информации идет через модерацию.

Вовлеченность 2023

Мы измеряем вовлеченность через опросы не реже 2 раз в год (по методике Happy Job).

Текущий уровень вовлеченности персонала - 87% (из 100).

С момента старта, кол-во участников возросло до 1000 (в 2 раза).

Из основных метрик, которые высоко ценятся у сотрудников, отметим:

- Знание стратегии контакт-центра и Банка
- Признание работы и заслуг
- Культура обратной связи
- Развитие и карьера в контакт-центре и Банке
- Поддержка изменений, внедряемых в работе

Зоной роста на сегодня служит увлеченность сотрудника рабочими процессами.

Каждый опрос мы получаем несколько сотен развернутых комментариев, которые можно разделить по направлениям:

- Доработки процессов дистанционного банковского обслуживания: интуитивность и простота систем Банка для клиента
- Ускорение внедрения продуктов Банка для розницы и их актуальность
- Предложения по ПО, применяемого в работе КЦ
- Расширение функционала рядового сотрудника, универсализация навыков, но оптимизация по направлениям привлечения
- Поддержка уровня навыков, в том числе дообучение
- Интуитивность и простота систем Банка для клиента

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Разработки «от пользователя»

В 2019 году в нашем КЦ внедрено единое ПО для обслуживания клиентов-физических лиц массового и премиального сегментов.

Для реализации проекта требовались знания «в полях» - операторы КЦ привлекались в качестве тестировщиков - проверяли ПО на работоспособность, отказоустойчивость.

А что делать с доработками?

Когда фокус-группа из привлеченных операторов все активнее переходила к проактивному отношению к процессу, был организован открытый стол, на котором рассмотрели ключевые предложения - из всего, что волновало самих сотрудников.

Сама встреча проходила в очном режиме на одной из площадок контакт-центра, прямо в опенспейсе - именно так проект и получил свое название.

Вот уже 5-й год «Открытая площадка» способствует:

- целевому развитию ПО
- актуализации развития ПО

Пример

Оператор КЦ сформировал инициативу: окно с местонахождением и готовностью карты должно визуально выделяться. Так проще ориентироваться в поле управления данными по карте.

Оценка показала потенциал снижения АНТ по тематике на 2 сек. и идея была реализована.

Сотрудник получил заслуженную благодарность и сувенирную продукцию (лучшая инициатива за квартал).

В этом примере важно, что:

- сотрудник вовлечен, получает признание и награду за достижение, влияет на клиентский путь
- разработчик мотивирован максимально быстро реализовать проект (влияние на АНТ)
- команда развития технологий эффективно работает с актуальными релизами

Фокус-группа развития ПО из рядовых сотрудников ведет свою деятельность уже 5 лет.

Сейчас она включает 50 ШЕ (5 на старте), пополняет бэклог инициатив, непосредственно влияет на клиентский сервис.

Мы видим новаторский подход к сопровождению релиза ПО – когда бизнес непрерывно участвует в цепочке «пользователь-продукт».

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Развивая «Открытую площадку», мы:

- внедрили опыт лидеров индустрии (HappyJob - опросы, AutoFAQ – чат-бот и бот-помощник)
- реализовали методики и внутренние решения

Итог – собственный подход к работе с внутренним клиентом:

- внутренний CSI (когда нам нужно оценить взаимодействие между смежными командами)
- внутренний опрос по вовлеченности/стрессу (когда нам нужно оценить эффекты от инициатив)
- митапы, внутренние конференции разработчиков, agile-команд, продуктовых стримов

Международный сертификат соответствия ISO 18295 подтверждает нашу практику, как общепризнанную.

Единая логика

Мы смогли собрать несколько процессов в рамках одного проекта, выстроить логику обработки голоса сотрудника единообразно:

- получаем обратную связь от сотрудника
- предоставляем первичную обратную связь – благодарность за равнодушие
- анализируем предложение на предмет дублирования/уникальности благодаря бэклогу
- принимаем решение по предложению
- предоставляем вторичную обратную связь – решение с объяснением по принятию/отклонению
- работаем с инициативой до момента ее реализации/отмены
- предоставляем заключительную обратную связь – по итогам работы.

Данную логику мы называем **циклом инициативы**.

А что еще?

«Открытая площадка» развивается в сторону автономности от участников и владельцев.

Она стала готовой для запуска в любой среде (не только контакт-центры, не только Банки) ввиду того, что реализуется на основе концепции **антихрупкости**: как модульная система, проект обеспечивает регулярный целевой обмен мнениями, максимально упрощенный с точки зрения организации и внедрения новых «модулей».

Пример

Сотруднику доступны следующие способы привлечь массовое внимание к инициативе:

- Платформа идей, общение с руководителем – в рабочее время
- Мессенджеры, круглые столы и утренние собрания – в нерабочее время

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

Примерность = работа над ошибками

Когда мы запускали мотивационные утренние собрания в рамках «Открытой площадки», мы столкнулись с непониманием – для чего сотруднику тратить свое вне рабочее время.

Мы воспользовались наработками коллег из проекта «Искренний сервис» и:

- привлекли амбассадоров проекта, как спикеров
- уменьшили периодичность и длительность собраний
- переместили проект в онлайн
- добавили элемент круглого стола и решения клиентских ситуаций
- сформировали собственный бэклог инициатив

Масштабность проекта = масштабируемость

«Открытая площадка» – проект контакт-центра.

Но ее часть - Платформа идей – реализована на весь Банк с учетом нашего опыта:

- общедоступность и прозрачность (сотрудники любого уровня публикуют идеи, голосуют за них, оставляют комментарии)
- категоризация тематик (для автоматизации бэклогов)
- элементы соцсети (лайки, комментарии, страницы в проекте)

Эффективность проекта = эффектность

Правильная подача идеи – залог вовлечения, и вопрос не только в агитации и мотивации, но и в признании.

Через Платформу идей, мы формируем кадровый резерв – из равнодушных, предлагаем переводы на новые функциональные роли.

Мы планируем улучшить опыт уже в 2024 году, и запустить:

- рейтинг идей (по количеству и качеству инициатив)
- проект «Генератор» (инициативная группы из рядовых операторов с собственной айдентикой)
- интеграция бэклога «Открытой площадки» в общепанковский.

Итог

Системный характер, объединенная логика – и переосмысленные инструменты обратной связи обеспечивают успешность и полезность проекта.

Один из наших современников, писатель, говорит: «Я живу по...простым правилам... я доверяю своему умению и умениям других людей».

И мы верим, что в нашем контакт-центре есть система, которая позволяет умеющим слушать – услышать, а умеющим говорить – выразаться открыто.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Александров
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Дмитрий Игоревич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела экспертной поддержки