



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9657

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Сбер
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Екатеринбург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	750
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.sberbank.com
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	CSI в ЧАТе
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Добрый вечер! Скорее всего вы читаете это эссе не первым и не последним. Наша задача сделать приятным и полезным то время, что вы посвятите нашей работе.

Усаживайтесь поудобнее, а мы начнем.

Наш тандем состоит из двух человек: Липпс Елена и Глухова Ольга и мы начальники отделов из контактного центра Сбера город Екатеринбург.

Мы работаем в разных отделах, и нас объединяет то, что 50% наших команд обслуживают клиентов в чатах.

Сегодня поговорим об общении с клиентами в канале чат Сбера.

Мы поделимся нашей формулой успеха взаимодействия с клиентами.

Мы верим, что основа успешного сотрудничества начинается со счастливого клиента.

И наша цель сделать клиента счастливым, обеспечив быстрый, комфортный и качественный сервис в неформальном канале – чат.

Получив второй месяц подряд результат 22,3% (октябрь 2022), мы поняли, что наши действия не приводят нас к этой цели.

Это мы видели через индекс удовлетворенности клиентов (CSI) в чатах.

Формулой подсчета оценок CSI вы можете ознакомиться в приложении, слайд 2.

В октябре 2022 года в чатах:

1. Мы сухо, формально общались с клиентами.
2. Долго отвечали на каждое сообщение.
3. Писали много и сложно.

Предлагаем вам окунуться в прошлое и посмотреть нашими глазами на среднестатистический чат с клиентом того периода в приложении, слайд 3.

Вы в шоке? Мы были тоже, не знали с чего начать и тут случилось то, что изменило ход истории. Перечитывая сотни чатов, мы с командой нашли чат, который отличался от всех. Благодаря ему мы поверили в другой подход.

Мы понимали, что сделать клиента счастливым сможем, если начнем первыми делать то, что еще никто не делал.

Сейчас, пока мы пишем эссе, наш результат CSI в чатах уже 74,2% и это не предел.

И да, мы лучшие, из 8 городов, где есть контактные центры Сбера с обслуживанием клиентов в чате.

А дальше мы расскажем, как наша вера, помогла сделать клиента счастливым, в канале чат Сбера.

И если спросите нас, с чего начать вашу формула успеха?

То наш опыт, говорит, что первая составляющая формулы - просто **поверить**.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Так что же это был за подход, в который мы поверили?

Давайте вместе прочитаем чат нашего сотрудника Дениса Темерева, в приложении, слайд 4.

Поздравляем вас! Вы прочитали 2 чата наших сотрудников, написанные в одно время.

Как думаете, что мы увидели в последнем и не видели в первом?

Вы уже начали рассуждать?

Мы вам поможем.

Во втором чате нас поразило:

- быстрые ответы клиенту;
- простая речь, без формализма;
- каждое сообщение начиналось с ответа на вопрос клиента;
- смелость оператора и готовность отправить клиенту шутку.

И мы захотели быть такими же смелыми как Денис Темерев.

Так появились наши правила:

1. Отвечай быстро;
2. Будь проще - обращайся по имени;

3. Ответ начинай с главного в начале;
4. Не используй шаблоны;
5. Поддерживай положительную эмоцию.

Весь ноябрь 2022 года сотрудники Екатеринбурга применяли эти правила при обслуживании клиента в чате. Результаты такого пилота превзошли все ожидания. Результат CSI вырос на 32,5%: октябрь 2022г. = 22,3%, ноябрь = 54,8%.

Вы помните, что мы не единственный город, где сотрудники работают в чате и динамика CSI по всем городам за тот же период составила 5,6%: октябрь 2022г. = 16,6%, ноябрь 2022г. = 22,2%.

За один месяц мы в Екатеринбурге увеличили результат в два раза и сделали вывод, что новые правила полюбили клиенты. С ними чат становился неформальным каналом общения, где оператор чувствует себя свободно, а клиент получает сервис быстрее и комфортнее.

Мы уже знали вторую часть формулы успеха и чувствовали острую необходимость помочь нашей команде в других городах.

И это побудило нас:

1. Помочь коллегам, из других регионов, увидеть новые возможности. Через межплощадочные калибровки, мы показали, как преобразился наш чат. И коллеги поверили в наши правила.
2. Оформить наш опыт в программу переобучения действующих сотрудников. Программа получила название "Пиши живее" и легла в основу будущего soft-трека в обучении.
3. Обучить ключевых сотрудников на всех локациях, для трансляции новых правил руководителям и сотрудникам.

Уже к концу первого квартала 2023 года результат всех городов вырос в два раза и составил 38,6%.

Теперь мы готовы поделиться второй составляющей нашей формулы - это **смелость**.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы регулярно сверялись с нашей целью, и сейчас продолжаем это делать и в этом нам помогают наши ключевые показатели эффективности.

Они показывают, насколько быстро, комфортно и качественно наши операторы предоставляют сервис клиенту в чате.

Первый, это то, как быстро клиенты решают вопросы через чат.

В чате особенно остро стоит вопрос времени. Ведь вы согласитесь, что в любой переписке всем нам хочется получать ответы на свои сообщения сразу. А иногда мы ведем переписку с несколькими людьми. Так и наш сотрудник в чате, общается одновременно с 3-5 клиентами.

При этом, нам важно, чтобы каждый клиент ощутил индивидуальный подход.

Для этого нужно, чтобы ответы оператора были оперативными.

Именно поэтому мы смотрим на количество чатов, которые обслуживает сотрудник в единицу времени. Подсчет ведем, по количеству чатов в час.

Для себя мы выделили правила, связанные со временем ответа клиенту, и наши сотрудники:

- приветствуют клиента в первые 30 секунд;
- возвращаются к клиенту каждые три минуты - если поиск решения затягивается. Это позволяет быть на связи, клиент нас не теряет и понимает, чем мы занимаемся;
- сотрудник отвечает тут же, если клиенту нужен ответ быстрее, и он призывает оператора к диалогу.

Все это помогает быстро решать вопрос клиента и выполнять ключевые показатели. Так, в третьем квартале 2023 года цель по количеству чатов в час выполнена на 101,4%.

Второй важный показатель, показывает с каким впечатлением клиенты остаются после консультации, иначе CSI.

Для нас результат CSI отмечает, насколько клиент чувствует себя комфортно в переписке с нашим сотрудником.

Отслеживаем как саму оценку CSI, так и какой месседж к ней передает нам клиент.

Цели по CSI мы выставляем ежемесячно, на увеличение с каждым месяцем.

Так сентябрь 2023 года, мы закончили с результатом = 73,14%, цель выполнена на 100,2%.

Третий показатель эффективности, это то насколько верная и полная консультация предоставляется клиенту, иначе это доля сотрудников, выполняющих цель по качеству.

Любой чат с клиентом оценивается одной из двух оценок, это либо 100, либо 0. На качество консультации мы смотрим глазами клиента, и если в консультации есть критичные ошибки для клиента, то оценка будет 0.

Для менеджера важно, чтобы все сотрудники работали качественно, поэтому мы измеряем долю сотрудников, выполняющих норматив 100.

В третьем квартале 2023 года доля сотрудников, выполняющих качество - 73,25%, цель выполнена на 112%

В приложении на слайде 5 вы можете ознакомиться подробно со всеми результатами.

А для себя мы давно зафиксировали третью часть в формуле успеха — это всегда **сверяйся с целью**.

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

Теперь думаем самое время, поделиться тем, как команда Екатеринбурга вместе с клиентом прошла путь от "оператор меня не понял" до "Кристина, я поверил в Сбер с человеческим лицом".

Для того, чтобы создать комфорт и оказать поддержку клиенту, мы не нашли ничего лучше, чем посмотреть на весь процесс работы в чате "глазами клиента".

Так родилась гемба "Ты - клиент". Ее состав — это 18 руководителей, среди которых начальники отделов, психологи, HR и директора.

Цель процесса - посмотреть глазами клиента на взаимодействие в чате Сбера.

Как мы это делали.

В процессе гембы каждый руководитель проходил 3 шага:

Первый - написать в чат через Сбербанк Онлайн по своему реальному вопросу.

Второй - прочитать случайные чаты операторов площадки.

Третий - увидеть, как операторы работают в чате в режиме онлайн.

После, мы записали все наши мысли и поделились ими на круг.

Гемба позволила увидеть новые возможности для клиента, в двух направлениях.

Первое, это комфортная навигация в приложении и общение с виртуальным ассистентом в чате.

Доработали функциональность для клиента и теперь:

- клиент видит, что его сообщение доставлено и прочитано оператором и так становится понятно, что сотрудник уже начал решать вопрос.
- скорректированы фразы и алгоритмы, которыми пользуется виртуальный ассистент. Это позволяет клиенту быстро решить свой вопрос, не переключаясь на специалиста.
- клиенту удобно отдать обратную связь в банк. Теперь всплывающая "шторка" появляется своевременно и ее отчетливо видно.
- при свернутом или закрытом приложении клиенту поступает push-уведомление с ответом. Это позволяет клиенту переключиться на свои дела, а после ответа от оператора вернуться в чат.

Второе направление, это комфортное общение с оператором.

Когда мы сами писали в чат и читали чаты наших операторов, мы убедились, что введенные нами правила создают комфортное неформальное взаимодействие.

Напомним их:

1. Отвечай быстро.
2. Будь проще – общайся по имени.
3. Ответ начинай с главного в начале.
4. Не используй шаблоны.
5. Поддерживай положительную эмоцию.

Через что мы оценивали наш уровень клиентоориентированности?

Для нас очевидным доказательством высокого уровня клиентоориентированности служат оценки клиента. Можно вернуться в презентацию, посмотреть наши результаты CSI и в дополнение прочитать месседжи от клиента, в приложении, слайд 6.

Одна из наших любимых частей в формуле успеха гласит "**думай, как клиент**", ведь это единственно правильная основа любого сервиса.

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

Наша команда в Екатеринбурге состоит из 800 сотрудников, на направлении чат работает 100. И для нас каждый сотрудник, такой же клиент.

Для создания атмосферы вовлеченности сотрудников, мы делаем:

1. Калибровки.

На старте работы, мы 5 дней в неделю, совместно с директорами читали чаты, где тут же меняли фразы и искали нестандартные ответы. Теперь это обязательная активность в направлении чат.

Калибровки сначала были внутри локации, сейчас они межплощадочные.

Сотрудники сами готовят чаты и вместе с менеджерами участвуют в обсуждении. Это позволяет всей большой команде контактного центра Сбера быть в курсе всех изменений, быстро делиться лайфхаками, учитывать разные мнения для создания лучшего сервиса.

И как вы помните, в направлении чат в октябре было 8 локаций, а сейчас их уже 10 и именно

калибровки помогают быстро запускать новые города.

2. Гемба «Ты клиент».

Наблюдая за сотрудниками, и вычитывая чаты, мы увидели возможности для большего комфорта на рабочем месте и реализовали:

- редизайн программного обеспечения, изменения размера окон и их расположение;
- расширение функциональности: добавление диплинков, смайлов и стикерпаков со Сберкотом;
- передачу простых тем виртуальному ассистенту.

3. Глазами сотрудника

К решению задач мы привлекаем сотрудников, через фасилитации. Так нам уже удалось:

- базовый документ по тональности в чате объемом 70 страниц, переложить в одну таблицу.
- создать правила выбора приоритетного чата, без ущерба для клиента и комфорта оператора. Это легло в основу обучения.
- определить качества, необходимые сотрудникам чата, это стало основой профиля кандидата.
- собрать лучший опыт, для идеальной работы сразу с несколькими чатами. Теперь это помогает новым сотрудникам, в первые дни после обучения.

4. Создали и применяем схему отбора сотрудников и наставников на направление чат.

5. Создали и проводим серию тренингов.

Это важная часть для повышения профессионализма и поддержки сотрудника. Сейчас реализуется через soft-трек для новых и действующих сотрудников.

6. Проводим сертификацию менеджеров и сотрудников.

Процесс начинается с руководителя. Важно, чтобы руководитель умел применять и вовлекать сотрудников в использование новых правил работы в чатах.

7. Проводим конкурсы: "А с какой скоростью печатаешь ты?", "Чатимся на 5 звезд".

8. Ищем лучшие практики в других направлениях контактного центра.

Взгляд со стороны помогает посмотреть на свою работу под новым углом. Так мы с коллегами из отдела соцмедиа, открыли новый для себя уровень "Юмор в чате".

9. Прокачиваем юмор в чате.

- создан тренинг "Юмор в чате", который вошел в soft трек;
- проводим ежедневные калибровки с куратором из отдела соцмедиа, для постподдержки - после обучения;
- создали группу в мессенджере "Джонни Кэтсвилл Юмор в чате", для повышения профессионализма и обмена лайфхаками.

10. Ведем онлайн канал в мессенджере "Чатовцы Еката".

11. Ведем рубрики "Лучшие чаты", "Придумай фразу".

Эти активности ведут сами сотрудники, и "зажигают" друг друга.

12. А что же у нас будет в декабре? Мы вам расскажем в 2024 году. А то, что уже сделали, вы

можете посмотреть в приложении, слайды 7-9.

12 месяцев, 12 активностей, и все это для вовлеченности сотрудников, через причастность, поддержку и рост профессионализма.

Именно операторы у нас подсвечивают сложности в работе и инициируют предложения. Наше умение слышать сотрудников, позволило создать среду, где каждый причастен и чувствует свою значимость в принятии решений.

Крайне рекомендуем пятый элемент нашей формулы успеха "**Общее делание**".

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы добились успеха в создании неформального канала для клиента, используя нестандартные подходы. Нам было важно, чтобы подходы укоренились и заменили прежние.

Наши подходы:

1. Сотрудничество.

Как было: методологи создавали программы обучения и тренера проводили.

Как стало: отделы обслуживания клиентов (производство) отправляют запрос на программу.

Методологи совместно с производством пишут программу. Далее идет оценка программы.

Проведение программы: тренер, психолог и производство.

Используется в каждом направлении.

2. Начни с себя.

Как было: созданная программа обучения проводилась сразу для сотрудников.

Как стало:

-созданную программу в первую очередь проходит менеджер, с уровня начальника отдела. Это позволяет в реальных условиях оценить программу. После обучения руководитель понимает, какие знания и умения приобретает сотрудник, и сможет оказать постподдержку до формирования навыка.

-после обучения каждый уровень менеджеров проходит сертификацию. Форма сертификации — это встать на место оператора и ответить на чат клиенту.

Используется в каждом направлении.

3. Глазами клиента.

Как было: при решении задачи привлекали менеджеров и сотрудников этих направлений.

Как стало: привлекаем к гембам коллег, которые не погружены в специфику и могут дать оценку со стороны.

Используется в каждом направлении. Например, отделы, отвечающие за письменные ответы, увеличили свой CSI в два раза, с помощью гембы «Глазами клиента».

Используя эти подходы, мы изменили свой результат CSI в 3 раза, с 22,3% до 74,2%. Теперь подходы помогают другим подразделениям делать клиента счастливыми и достигать поставленных задач.

Видя первые результаты в других направлениях у нас, появилась шестая часть формулы успеха "**Создавай новую культуру**".

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Все мы с вами знаем, очень простой принцип решения математических примеров. Для получения правильного ответа, нужно использовать все составляющие и нельзя пропустить какую-то переменную.

Наша формула:

Поверь + Будь смелее + Всегда сверяйся с целью + Думай, как клиент + Вовлекай в общее дело + Создавай новую культуру = Успех во взаимодействии с клиентами.

Для повторения нашего опыта, важно ознакомиться с каждой составляющей формулы и пройти каждый шаг.

Почему нашу формулу можно брать за пример?

1. Результат CSI. И в дополнение предлагаем прочитать один из последних чатов в приложении, слайд 10. Помните наш первый чат? Почувствовали разницу?

Кроме очевидного доказательства успешности, мы получили выгоды, которые сами не ожидали:

2. Сотрудники видят триггеры, которым мы их не учили напрямую. Так в мае и июне 2023 года, сотрудники Екатеринбурга первыми выявили новый вид мошенничества в чате и предприняли все действия для сохранности средств клиентов. А наши руководители перезванивали каждому клиенту, чтобы успокоить и подсказать дальнейшие действия.

3. 70% наших операторов в чатах работают больше 36 месяцев и по внутреннему опросу настроения готовы продолжать работать в контактном центре еще не менее 12 месяцев. При этом, продуктивное время для операторов в контактных центрах составляет от 6 до 30 месяцев, согласно исследованию компании Arxberg "Управление текучестью в контакт центре".

4. Развитие менеджеров. 5 из 7 менеджеров, перешли на новые направления работы или повысили свои менеджерские качества до начальника отдела.

"Все просто", так мы пишем нашим клиентам в чате, когда они приходят с очень сложным вопросом.

Так же хотим написать и вам, все просто - **поверь, начни** и через 12 месяцев получишь WOW результат!

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

Об успехе писать легко, трудно признаться себе в ошибках.

Нам признаваться в ошибках помогает навык рефлексии и амбициозные цели.

На пути к успеху у нас было 3 ярких факта.

- Теряли время.
- Перестарались.
- Не отрезали лишнее сразу.

В процессе работы генерили разные гипотезы и яро шли их проверять. Так, 2,5 месяца мы работали с сегментами клиентов, по возрастам. Любую идею сразу брали в работу.

В итоге, усложнили жизнь оператору, добавив еще правила, не изменив результат CSI.

Хотели быстрее, а на деле потеряли время.

Если бы мы вернулись назад, то вначале провели пилот на фокус группе, проверив свои догадки, невзирая на время.

Когда мы шагнули на новый для себя уровень – юмор в чате, то поощряли любую инициативу сотрудников. Нам не хотелось ограничивать операторов, чтобы не пропал энтузиазм.

Как итог, сотрудники могли «болтать» с клиентом после решения, не понимая, что чат пора вести к завершению.

Если бы вернулись назад, то при обучении новому из soft трека показывали бы сотрудникам не только как надо шутить, но и как не надо.

Одно из наших правил, это «Не используй шаблоны». До введения правила, у операторов были «заготовки», которые они отправляли клиенту, не меняя. При обучении, мы допускали, что сотрудники могут использовать «заготовки», меняя их под каждого клиента. Получилось, что сотрудники остались с теми же «заготовками», и по привычке использовали, не всегда меняя.

А мы получили спад в результате CSI в декабре 2022 года и стагнацию в январе 2023.

Это сподвигло нас на осознание ошибки и полное удаление «заготовок» операторов.

Теперь мы понимаем, что отрезать лишнее нужно сразу.

Чем мы отличаемся от других?

У нас есть формула успеха. Ее складывали из успеха и неудач. И она применима к любому направлению в контактном центре. Мы ее активно используем.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Глухова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Анатольевна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела