



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9677

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ КОЛЛЕКТИВ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Омск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	2400
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://sberbank.ru">http://sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Студенты ЕРКЦ Омск
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://youtu.be/fMFdQBW1ALg?feature=shared">https://youtu.be/fMFdQBW1ALg?feature=shared</a>

### ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Добрый день, уважаемые члены жюри. В этом эссе мы поделимся практикой работы с сотрудниками-студентами в Единой службе заботы о клиентах, а именно в контактном центре Сбера в Омске.

Всего у нас в контактном центре 2425 ПШЕ. Сотрудники работают в разных направлениях, от телемаркетинга до разработки виртуальных ассистентов. В данном эссе мы будем говорить только о тех сотрудниках, которые работают непосредственно в поддержке клиентов. Это 1800 ПШЕ, именно эту цифру далее в эссе и приложенной презентации будем считать за общую численность.

Студенты – это 17% от общей численности, 300 человек. К этой цифре мы шли три года (слайд 5). Ранее мы неохотно нанимали на работу студентов, особенно очной формы обучения. Невысокий «рейтинг» сотрудников-студентов был связан со стереотипами:

- будут работать только на период каникул / до сессии
- быстро увольняются, потому что учеба важнее
- следуют за мнением родителей: сначала нужно доучиться, учеба важнее

- будут брать отпуск на всю сессию (1-1,5 месяца), а потом их придется заново учить
- не смогут одновременно учиться и хорошо выполнять показатели, это сложно

Предпосылками изменения нашего отношения к работе со студентами послужили два фактора:

- Увеличение штатной численности на 200 ПШЕ (открывались новые направления в обслуживании клиентов)
- Высокая конкуренция на рынке труда в нашем городе (количество вакансий превышает количество кандидатов в поиске работы)

Прежде, чем начать работать со студентами, как с отдельным сегментом сотрудников, требующим особого внимания, мы оценили и приняли возможные риски (стереотипы не могли возникнуть на пустом месте). План работы с сотрудниками-студентами включает в себя два фокуса:

- Развитие HR-бренда, рекрутинг. Мы начали тесно работать с учебными заведениями (далее УЗ) города, выстраивать долгосрочные отношения с отделами по трудоустройству. Три года назад это были 3 ведущих ВУЗа города, сегодня – уже 15 ВУЗов и СУЗов. Используем различные форматы взаимодействия: презентации вакансии и тематические уроки в УЗ, экскурсии у нас в КЦ. Мы преподаем, проводим развивающие семинары и мастер-классы. При трудоустройстве предоставляем студентам возможность работать на 0,5 ставки в утренней или вечерней группе обучения. Это дает им возможность комфортно сочетать обучение и работу
- Комфорт на рабочем месте, сохранение. Мы на регулярной основе беседуем со студентами и их руководителями, выявляем сложности в совмещении работы и обучения, ищем варианты их преодоления. Например, строим рабочий график с учетом расписания сессии, усовершенствовали инструмент для быстрого обмена сменами

Команда студентов помогает реализовать стратегические цели Единой службы заботы о клиентах:

- укомплектованность
- выполнение клиентских и производственных показателей:
  - CSI
  - FCR
  - Качество
  - Производительность (доступность)
- увеличение ELTV (employee lifetime value)

Благодаря системной работе с командой сотрудников-студентов, мы достигли результатов, которыми гордимся:

- Поддерживаем высокий уровень укомплектованности
- Увеличили средний срок жизни сотрудника контактного центра
- Увеличили долю сотрудников, стабильно выполняющих производственные показатели с первого месяца работы (т.е. в первый месяц выходят на целевые показатели, и "не падают", продолжают их выполнять ежемесячно)

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Цель Единой службы заботы о клиентах – быстро и качественно помочь клиенту.

Для достижения этой цели наш контактный центр, как и любой другой, решает ключевые задачи по доступности (service level) и качеству сервиса. Команда сотрудников-студентов вносит заметный вклад в решение этих задач:

### 1. **Доступность.** Достигается за счет:

1. Укомплектованности. За счет развития HR-бренда и активного участия студентов в реферальной программе мы поддерживаем укомплектованность на уровне 97-98%. Например, за 2023 год мы трудоустроили 170 реферальных кандидатов, из них 30% были приглашены нашими сотрудниками-студентами
2. Низкого процента отсутствий. Студентам некогда болеть???? Мы видим, что сотрудники-студенты в среднем на 30% реже ходят на больничные, чем те, кто уже не обучается (слайд 6)
3. Производительности сотрудников. Доля сотрудников-студентов, выполняющих целевые показатели по производительности, на 13 п.п. выше, чем доля среди сотрудников не-студентов (слайд 8)
4. Решения вопроса с первого обращения (FCR). Сотрудниками-студентами цель стабильно выполняется или перевыполняется. В среднем за три квартала 2023 года выполнение на 102%

### 2. **Качество клиентского сервиса.** Оценивается по показателям:

1. Внутренняя оценка качества. Доля сотрудников-студентов, выполняющих целевые показатели по качеству с первого месяца работы, существенно не отличается от доли сотрудников, уже завершивших обучение
2. Оценка от клиента (CSI). Сотрудниками-студентами цель стабильно выполняется или перевыполняется. В среднем за три квартала 2023 года выполнение на 102%

Мы понимаем, что студенты – перспективный сегмент сотрудников. Когда мы принимали решение о том, что начнем активно работать со ними, у нас была гипотеза, что сотрудники-студенты будут работать не хуже, чем другие категории сотрудников. Гипотеза не только подтвердилась, но и результат превзошел наши ожидания.

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Наиболее заметна операционная эффективность сотрудников-студентов в выделенных рабочих группах. В 2022 году мы провели пилот: объединили всех студентов, получающих первое образование, в отдельную рабочую группу со специально выбранным руководителем. Сейчас у нас две такие группы численностью по 20 человек. Их средний возраст 20 лет, они получают свое первое образование в ВУЗах и СУЗах города, и для большинства контактный центр – первое место работы.

В презентации (слайд 7) видно, что результаты производительности и качества у студентов в выделенных группах выше целевых. Такие результаты становятся возможными благодаря нескольким факторам:

1. Быстрая обучаемость. Студенты привыкли постоянно учиться, ежедневно узнавать новое. Обучения и до-обучения на работе - для них это не сверх-нагрузка, а привычные активности, не вызывающие сложностей. Достаточно один раз объяснить, показать – после этого ребята готовы, что называется, брать и делать
2. Поколение «со смартфоном в руке». Ребята активно используют удаленные каналы, что дает им конкурентное преимущество перед другими категориями сотрудников. А еще это помогает быстро и доступно объяснить бабуле, как сделать перевод внуку на день рождения
3. Осознанно выбранный «вожак». Руководителем студентов должен быть активный, опытный и эффективный менеджер. Тот, к кому ребята смогут прийти и с рабочим вопросом, и с проблемами в личной жизни. Готовый, при необходимости, быть с ними на связи 24/7
4. Среда единомышленников. Студенты помогают друг другу не только в рабочих вопросах и

кейсах с клиентами, но еще и в вопросах учебы в ВУЗах и СУЗах

5. График работы строится на основе учебного плана. Чтобы студент, который полдня просидел на занятиях и через пол города примчался на работу, был бодр, весел, излучал жизнелюбие, важно создать баланс между рабочим и учебным временем. Поэтому мы предусмотрели различные варианты: 0,5 ставки только в вечернее или только утреннее время, график смен, который учитывает «сетку» (расписание сессии).

При этом, если смотреть на эффективность в целом по площадке (слайд 8):

- доля сотрудников, у которых качество на целевом уровне, среди студентов на 2 п.п. ниже, чем у других категорий сотрудников (значения в пределах нормы, но все же есть, над чем работать)
- но стабильность выполнения целевых показателей с первого месяца работы у студентов значительно (на 5,5 п.п.) выше, чем у других категорий сотрудников

Мы понимаем, что увеличивая долю студентов среди сотрудников, мы увеличим долю стабильно эффективных сотрудников на площадке.

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

Мы считаем, что наиболее верный показатель уровня клиентоориентированности - это оценка от самих клиентов. Мы считаем, что показатели качества сервиса - это CSI и FCR.

В контактном центре Сбера уже давно отошли от формата консультации "вопрос - ответ". Мы считаем, что помочь клиенту - это разобраться в его жизненной ситуации, подобрать подходящее именно для него решение.

### **FCR**

First Contact Resolution, решение вопроса клиента с первого касания. Если клиент обратился в чат - мы приложим максимум усилий, чтобы решить его вопрос здесь же, в чате. Если позвонил - нужно помочь в режиме диалога. Конечно, вопросы бывают разные, и не всегда их удастся решить с первого раза. При этом сотрудники-студенты всегда справляются с этой задачей.

### **CSI**

В Сбере клиенты ставят оценку по 5-бальной шкале. Показатель удовлетворенности клиентов считается по следующей формуле: процент оценок «5» минус процент низких оценок «1-3». В приложенной презентации (слайд 9) можно увидеть динамику роста CSI в 2023 году.

Студенты трепетно относятся к впечатлениям клиента, один из недавних кейсов это подтверждает. В чат обратилась девушка, сообщила, что некоторое время назад через сервис доставки заказала пиццу, чтобы приятно провести вечер с подругой. Когда уже оформила заказ, увидела длительное время доставки. Чтобы не ждать, сразу отменила заказ через приложение. Заказ отменился, а деньги не вернулись. В службе поддержки сервиса доставке клиенту не помогли, рекомендовали обратиться в ресторан. А ресторан отправлял в сервис доставки. Наш студент-оператор поступил так: позвонил сам в ресторан, назвал данные заказа (их сообщила клиент в чате). Поговорил с сотрудником, принимающим заказы, с администратором. И выяснилось, что ресторан действительно не вернул деньги. Составили заявку за возврат, и клиенту вместе с деньгами за пиццу пришел еще и "извинительный" промокод. Спустя пару дней клиент оставила благодарность сотруднику со словами "вы первая, кто так заботливо ко мне отнесся". И правда, кто, как не студент, отнесется к вопросу с пиццей как к своему.

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

Работая со студентами третий год, вкладываясь в этот сегмент сотрудников, мы видим от них отдачу. Это проявляется в первую очередь в их настроении и поведении.

1. Участие в реферальной программе. Каждый третий реферальный кандидат, трудоустроенный за 2023 год, пригласил на работу сотрудник-студент. Это говорит о том, что студентам у нас нравится, поэтому они готовы приглашать на работу своих друзей и одноклассников. Сами студенты тоже говорят об этом. Помимо возможности работать в команде единомышленников (вновь принятых студентов мы зачисляем в выделенные рабочие группы, чтобы друзья работали вместе), реферальная программа – это возможность дополнительно заработать
2. Активная корпоративная жизнь. Половина трудоустроенных за 2023 год студентов пришли к нам благодаря нашему HR-бренду, и в ТОП-факторах отмечают насыщенную корпоративную жизнь. Студенты, как известно, за любой движ. У нас в контактном центре есть для этого все условия – и профессиональные конкурсы и развлекательные. Считаем важным показателем вовлеченности сотрудников-студентов то, что руководителю не приходится их специально организовывать для участия в конкурсах. Студенты сами заявляются, придумывают сценарии, реализовывают его, и все это без ущерба рабочим задачам. Например, в 2022 году, благодаря активности студентов, их рабочая группа вошла в тройку лидеров в профессиональном конкурсе IRON BOSS, который проводится среди всех рабочих групп Единой службы заботы о клиентах.
3. Волонтерство. Для поколения Z характерно желание помогать, быть полезными. Для них важно заниматься социально полезной деятельностью, и помогать клиентам для студентов недостаточно. В Омском контактном центре существует сильное волонтерское сообщество: мы помогаем детскому дому, приюту для животных, высаживаем деревья, сдаем донорскую кровь, состоим в регистре доноров костного мозга. Студенты реализуют свою социальную потребность помогать, первыми участвуют во всех волонтерских активностях. Помимо перечисленного, выделенные группы студентов объединились, и взяли на себя шефство на небольшом детском домом. Еще недавно сами были детьми, а сегодня собирают деньги и покупают нужные вещи для других детей

## Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Прежде, чем предложить новый подход в работе со студентами, мы провели ряд исследований. Сначала провели ретроспективный анализ операционной эффективности сотрудников-студентов, который показал, что студенты быстро выходят на целевые показатели. Основная причина увольнений – сложно совмещать работу и учебу. Так же провели глубинные интервью с сотрудниками, которым удавалось совмещать работу и получение первого образования, и вынесли несколько инсайтов. Студентам важна финансовая независимость от родителей. Если студенту удастся успешно совмещать работу и учебу, родители гордятся; если нет – действительно настаивают на увольнении. Сотруднику-студенту важно быть «своим» в коллективе, работать с единомышленниками.

Используя результаты исследований, мы внедрили изменения в работе:

- Объединили студентов, получающих первое образование, в *отдельные рабочие группы*. Вновь принимаемые студенты распределяются в эти группы. Руководителем таких групп назначены опытные вовлеченные РГ, у которых есть опыт совмещения работы и обучения. Руководитель не только в роли менеджера, но и значимого взрослого
- *Со всеми руководителями провели цикл встреч*, на которых показали эффективность студентов, особенности работы с ними. Отработали возражения, связанные со стереотипами

о неэффективности сотрудников-студентов. Подготовили памятку по работе со студентами, обучили работе по ней всех руководителей.

- Несколько раз в год *проводим краткие интервью* со студентами. Выявляем «боли», участвуем в их устранении и профилактике
- *Прохождение производственной практики* без отрыва от работы, с согласованием всех документов. На любой учебной специальности
- *Благодарственные письма родителям* успешных студентов – нематериальная мотивация для студентов

Примеры применения инновационных практик в приложенной презентации

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Лучшими практиками мы считаем те, которые легко можно повторить в индустрии:

**Отложенное трудоустройство.** Студентам мы даем возможность пройти все этапы подбора в удобное для него время. В случае положительного решения подписать трудовой договор можно будет в любой момент в течение полугода. Заново проходить отбор не потребуется

**Выделенные рабочие группы студентов.** Мы объединили студентов, получающих первое образование, в отдельные рабочие группы. Ребята находятся в одной информационной среде, у них одинаковые интересы, проблемы и сложности. Найти обмен смен, подтянуть друг друга по сложным тематикам, поделиться лайфхаками по решению проблем с учебой. Студенты привыкли к высокой учебной нагрузке, поэтому быстро учатся новому и на работе, ловко сочетая это с обучением и личной жизнью

**Формирование профиля «успешного сотрудника» на смену профиля «успешного студента».** Это особенно важно в работе со студентами очной формы обучения. Руководитель – менеджер, наставник, и значимый взрослый. Формирует у сотрудников-студентов систему приоритетов, где работа важнее учебы. Мы не призываем бросить обучение, при этом акцентируем, что наличие опыта работы в Сбере к моменту окончания обучения будет большим плюсом. И прорабатываем варианты развития карьеры в Сбере с учетом образования

**Производственная практика на работе.** Наши студенты могут пройти практику, не прерывая работу оператором контактного центра. Студент сообщает, на какой специальности он учится. Если это любое экономическое или социальное направление – руководитель помогает подобрать тему практики, которая соответствует текущей работе. Если другое направление (журналист, IT и др.), руководитель с помощью HRBP организует прохождение практики в соответствующем направлении, договаривается об условиях (переход на 0,5 ставки и др.)

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

Мы понимаем, что мы только в начале пути, и еще есть области для улучшения. Тем не менее, мы убедились, что студенты – самый замотивированный и перспективный сегмент на рынке труда.

Из трудоустроенных за три года студентов 15% уже окончили учебное заведение и продолжили после этого работать у нас. Еще 40% продолжает совмещать работу и обучение.

С момента трудоустройства до момента окончания учебного заведения каждый третий студент успевает вырасти по карьерной лестнице.

Благодаря своей высокой эффективности, на ежеквартальном награждении лучших сотрудников 20% наград забирают сотрудники-студенты

Мы исследуем жизненный путь студентов, чтобы работа в контактном центре для них была удобнее и выгоднее. Находимся в постоянном диалоге с сотрудниками-студентами, чтобы находить win-win решения. Планируем расширять список учебных заведений и укреплять отношения с теми, с кем уже сотрудничаем.

---

## **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Аяпергенова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Мария Александровна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела