




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9677

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ КОЛЛЕКТИВ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ

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

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 доме. 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:

ФАМИЛИЯ	Аяпергенова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Мария Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела