




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9703

НОМИНАЦИЯ: РУКОВОДИТЕЛЬ ГОДА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	СБЕР
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Омск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1484
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Смирнова Мария
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

- Добрый день, уважаемые члены жюри!

Очень рада снова участвовать в конкурсе, в этот раз в управленческой номинации.

Меня зовут Мария Смирнова, я директор контактного центра Сбер в г. Омск.

В январе 2024 года у меня будет профессиональный юбилей: 20 лет работы в контактных центрах. 15,5 лет я проработала в Билайн, а последние 4,5 года возглавляю контактный центр Сбера.

Мой путь начался с позиции оператора контактного центра. Я начала работать, когда была студенткой. Через 7 лет выросла до руководителя контактного центра, и последние 13 лет работаю в этой должности.

Екатеринбург, Пермь и Омск – это города, где я работала, и которые стали по-настоящему родными. Обычно для карьерного роста все едут в Москву, а у меня свой путь - я еду в Сибирь :-)

В моем опыте есть различные интересные проекты. Например, открытие контактного центра с нуля и развитие его до крупнейшего и самого многофункционального в компании (Билайн, Пермь). Перевод контактного центра на удаленную работу в 2013 году – в то время, когда это еще не было мейнстримом. Интересный факт – я умею делать контактные центры лучшими работодателями, это подтверждают награды «Хрустальная гарнитура» 2019 и 2023 года.

Что является моим мотивом все эти годы? Безусловно, любовь к своему делу, к клиентам и сотрудникам, понимание важной роли контактного центра и желание делать клиентский сервис все лучше и лучше!

На каждом Welcome-дне я рассказываю новичкам про свой путь и про то, как круто работать в контактном центре. Да, возможно, не всегда просто – но какая это благодарная работа – помогать людям. И такая прекрасная возможность развиваться и строить карьеру.

В этом эссе я поделюсь своим опытом управления контактным центром Сбера в Омске.

Наша большая команда называется «Забота о клиентах», контактные центры расположены в 13 городах (слайд 4). В Омске - крупнейшая площадка не только в Сбере, но и в России: численность 2425 человек. В этом году нам исполнилось 11 лет.

Контактный центр многофункциональный (слайд 5). Здесь представлены как классические направления поддержки клиентов и продаж, так и уникальные подразделения: команда соцмедиа, боты в голосе и тексте, ангелы.

Мы помогаем нашим клиентам в самых разных вопросах: банковские продукты и услуги, эквайринг, программы лояльности, работа маркетплейсов и логистики, страхование и инвестиции. Работаем в различных каналах (голос, чат, отложенные обращения, исходящие звонки, соц. сети) и на разных уровнях поддержки. Наша задача решать вопросы во всех направлениях и каналах с максимально высоким уровнем сервиса.

Моя задача, как руководителя такой крупной площадки, выстроить эффективную систему управления, обеспечить результативную работу всех подразделений для реализации стратегических бизнес-целей.

Чтобы это получилось – нужна слаженная команда. Моя роль руководителя - формировать команду, в которой важен каждый, выстраивать взаимодействие, обеспечивать непрерывность процессов, растить своих сотрудников.

Рядом со мной мои сотрудники чувствуют заботу и поддержку, я умею мотивировать людей развиваться, каждому показываю связь личных целей с целями компании.

Иногда я чувствую себя дирижером симфонического оркестра, а иногда сравниваю с творцом, который соединяет разные кусочки мозаики и получается произведение искусства.

Не скромничая, могу назвать своей суперспособностью умение превращать большие коллективы в

слаженные команды. Команды, с которыми можно реализовать любые, даже самые амбициозные задачи. Команды, которые вдохновляют и мотивируют на дальнейшие достижения!

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Моя команда оказывает значимое влияние на деятельность компании (слайд 6).

1. По объему входящего потока контактный центр в Омске принимает 1/5 часть, соответственно, существенно влияет на доступность и клиентский сервис компании. 75% населения России – это клиенты Сбера, соответственно, наше влияние распространяется не только на компанию, но и на большую часть жителей нашей страны.

2. Человекоцентричность – это основа стратегии Сбера. Контактный центр – точка касания, где клиенты это чувствуют. Мы развиваем культуру человекоцентричности во всей большой команде заботы: учитываем это при найме, прививаем в процессе обучения и адаптации, внедряем в регулярный менеджмент.

3. Развитие экосистемы – еще один фокус компании, чтобы удовлетворить самые разнообразные потребности человека, быть помощниками в любых жизненных ситуациях. Мы – амбассадоры развития клиентского сервиса в экосистеме Сбера. Так, за последние 2 года на нашей площадке в 4 раза увеличилась численность сотрудников, поддерживающих клиентов экосистемы Сбера в различных каналах – сейчас это 700 человек. Крупнейшие направления на площадке: электронная коммерция и логистика, страхование, инвестиции, программа лояльности «Спасибо». Клиентский сервис в Сбере – это высокий стандарт качества. И мы развиваем процессы так, чтобы клиент не чувствовал разницы в обслуживании в разных направлениях экосистемы.

4. Как для любой коммерческой компании, **получение прибыли** – это одна из важнейших целей. Поэтому мы активно развиваем продажи нужных клиентам продуктов во всех направлениях.

Телемаркетинг – флагман продаж. Команда телемаркетинга в Омске показывает самые высокие результаты в канале: численность сотрудников 30% от всего канала, а доля продаж – 37% от всего объема. В прошлом году наша команда телемаркетинга победила в «Хрустальной гарнитуре». 2 года подряд наши продавцы занимают 1 место в главном общебанковском конкурсе «Лучший по профессии».

Дистанционные клиентские менеджеры – это новый канал продаж, цель – развитие сотрудничества с премиальным сегментом клиентов. В Омске это направление запустилось последним (стартовали с апреля 2023), но уже сейчас входим в ТОП-3 результату среди всех площадок

5. Уникальные направления, которые есть только на площадке Омска и влияют на всю компанию:

- Боты в голосе и тексте – разработка сценариев для Афины, нашего интеллектуального IVR, и виртуальных ассистентов семейства Салют, позволяют более быстро решать вопросы клиентов, повышать автоматизацию контактного центра (сейчас это 65%). А это, в свою очередь, влияет на более эффективное управление ресурсами и перераспределение функционала в контактном центре. В последний год команда активно развивает ботов для экосистемы, что позволяет повышать эффективность и нашим партнерам.

- Команда соцмедиа – поддержка клиентов в публичном пространстве (социальные сети, развлекательные платформы, отзывы, магазины приложений). Количество каналов растет, например, год назад мы взяли на поддержку Pikabu и vs.ru, а время реакции мы держим в пределах 5 минут, что позитивно влияет на репутацию Сбера в информационном пространстве.

Я, как лидер:

- мотивирую команду на быстрое принятие изменений и перестройку процессов для достижения лучших результатов.
- развиваю руководителей как в своей команде, так и на межплощадочном уровне, обучаю и делюсь лучшими практиками.
- стимулирую ребят участвовать в профессиональных конкурсах, делиться наработками, быть амбассадорами, что позитивно влияет на наш HR-бренд.
- активист ESG-движения. Моя гордость - волонтерское сообщество, вместе с которым мы делаем мир добрее и счастливее.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Работу контактного центра сложно представить без выстроенного управления эффективностью. Мы - огромная команда. Все площадки «Заботы о клиентах» объединены в систему распределённого контактного центра, и показатели доступности у нас единые.

Нагрузка на контактный центр может ситуативно меняться, однако общими усилиями мы стабильно выполняем свои обязательства перед клиентом (слайд 7). **Service Level в 2023 году существенно выше целевого значения: 80% звонков за 40 секунд.**

Прежде всего на такой результат влияют грамотное централизованное планирование и управление ресурсами.

Здесь я расскажу про свой вклад и системные действия для обеспечения надежного сервиса (слайд 8).

1. Укомплектованность площадки. Это стало амбициозной задачей в 2023 году, когда все компании почувствовали на себе кадровый голод. Можно сетовать на то, что сейчас рынок кандидата, что предложение вакансий в разы превышает спрос. А можно действовать и находить решения, что мы и сделали. За этот год мы ни разу не упали ниже 97% укомплектованности, обеспечивая необходимую «боевую» численность, а в 4 квартале вернулись на показатели начала года.

- Развиваем HR-бренд. Увеличили охват учебных заведений для работы, внедрили новые форматы взаимодействия (презентации в ВУЗах и ССУЗах, экскурсии в контакт-центр, проведение семинаров, преподавательская деятельность, разработка полноценной учебной программы)

- Гибкий найм. Расширили диапазон специальностей и форматов работы (удаленная работа, утренние и вечерние группы на 0,5 ставки, найм в голосовые и текстовые каналы, на разные направления банка и экосистемы)

- Проводим исследования рынка труда, проходим путь кандидата и сотрудника, чтобы актуализировать наши конкурентные преимущества, поработать с зонами роста, внедрить лучшие практики.

2. Повышение эффективности использования ресурсов. На площадке более 30 направлений работы, ситуация с нагрузкой бывает разная. Поэтому мы нашли новые возможности в балансировке смежных навыков, например, голос и чат, маркетплейс и программа лояльности, 1 и 2 уровни поддержки. Развитие кросс-навыков - это win-win для всех сторон. Клиенты быстрее получают решение вопросов. Компания эффективнее использует ресурсы. Операторы понимают

цельный клиентский путь, а приобретение новых навыков позволяет им делать шаги по карьерной лестнице.

3. Снижение % больничных почти в 2 раза (с 15% до 8%). Двухлетний период пандемии научил всех нас чутко относиться к своему здоровью. Мы приучали ребят при первых симптомах открывать больничные. Однако это стало оказывать негативное влияние в постпандемийный период. Нужно было менять установки сотрудников и ориентировать на вариативность решений.

Что мы сделали:

- провели обучение для всех руководителей по ТК РФ и правилам оплаты больничных. Разработали калькуляторы, которые показывают финансовые потери сотрудников при частых больничных.

- создали алгоритмы альтернативных решений для разных ситуаций (замены и переносы смен, дни отпусков), чтобы дать время сотруднику подлечиться без потерь в деньгах, а контакт-центру не снижать отработку. Зашили их в телеграм-бот для руководителей «Советник» и тиражировали на все площадки.

Показатели производительности у нас всегда в фокусе. Мы стабильно выполняем все целевые значения (слайд 7). Хотя в этом году для нас это задача со звездочкой. В течение года в компании происходит миграция на целевое ПО, уже внедрено более 200 изменений. Это безусловно требует перестройки и адаптации сотрудников, быстрой реакции на изменения. Благодаря слаженной командной работе на всех уровнях, все процессы миграции проходят без влияния на клиента.

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

Главный показатель, отражающий клиентский опыт – это оценка клиента.

В Сбере клиенты ставят оценку по 5-бальной шкале. Показатель удовлетворенности клиентов считается по формуле: % оценок «5» минус % низких оценок «1-3».

Удовлетворенность клиентов в голосовом канале включена в систему KPIs, цель перевыполняется каждый квартал (слайд 9). В этом году мы сделали фокус на текстовые каналы, и, как итог, повысили удовлетворенность клиентов в 3 раза.

Такой результат мы достигли благодаря кропотливой работе с мышлением сотрудников. Учили ребят не просто отвечать на вопрос клиента, а понимать его жизненную ситуацию и находить лучшее решение. Для этого были разработаны обучающие треки «А что потом?» и «Альтернативные решения».

А чтобы совершенствовать навыки письменных коммуникаций в чате и отложке мы провели курсы «Пиши живее» и «Ответы с легкостью». Каждый сотрудник после обучения проходит сертификацию и подтверждает свой уровень владения навыком.

Существенный вклад в клиентский опыт привносит группа Ангелов, которые, кстати, тоже работают у нас в Омске. Ребята звонят клиентам, поставившим низкие оценки, решают вопрос и передают обратную связь в продуктовые команды. Результаты их работы мы видим в изменении оценки. Средняя оценка клиентов до звонка ангела – 1,92, после звонка 4,46. Помимо того, что Ангелы решают конкретные вопросы клиентов – они еще формируют предложения в продуктовые команды для изменения процессов и повышения удобства клиентов. Для примера, именно благодаря нашим предложениям, в Сбербанк Онлайн появилась возможность смотреть, куда привязана карта МИР, чтобы управлять подписками.

Большой вклад в улучшение клиентского опыта вносит команда управления качеством. За свои

лучшие практики в 2023 году команда получила Высокое одобрение жюри в «Хрустальной гарнитуре». Показатель качества считается по доле сотрудников, выполняющих норматив – и они у нас всегда на высоте. С июня перешли на новую метрику – долю сотрудников без критичных ошибок. Результаты существенно выше целевых (слайд 9).

Клиент доволен сервисом, когда его вопрос решается при первом обращении. Отмечу, что мы взяли для себя повышенную планку: FCR считается за 7 суток, только так мы уверены в полном решении вопроса. Мы выполняем интегральную цель на 98-100%.

Еще одним фактором улучшения клиентского пути я считаю практику гемба – наблюдения за процессами в полях. Здесь мы вносим большой вклад в развитие клиентоцентричного подхода, так как наша площадка несколько раз в месяц принимает коллег из различных подразделений: продуктовые команды, разработчики, руководители разных уровней. Гемба помогает бизнесу смотреть на процессы глазами клиента, лучше понимать потребности, вживую прочувствовать ситуации и эмоции.

Внутри площадки мы регулярно используем практику перекрестных гемба. Наблюдатели, глубоко не зная процессы смежников, смотрят на них свежим взглядом. Все ситуации рассматриваем с точки зрения клиента и сотрудника, формируем предложения для дальнейшей проработки. Это крайне полезная активность, т.к. участники команды глубже понимают клиентские пути в разных направлениях, расширяют диапазон решений и перенимают лучшие практики.

Мы развиваем клиентоцентричность через вовлеченность сотрудников. Заботимся о клиенте в любой ситуации, даже когда она напрямую не касается услуг нашей компании. Одна из таких историй прозвучала 28 ноября на форуме Центрального банка «Фокус на клиента». Ее, как пример человекоцентричности, рассказал Кирилл Царев, лидер B2C Сбера. Главные герои – сотрудники нашей площадки, которые помогли спасти здоровье ребенка (слайд 11).

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

В 2023 году я и моя команда победили в нескольких номинациях в «Хрустальной гарнитуре»:

- **Лучший контактный центр для работы**
- **Лучшая программа работы с текучестью персонала**
- **Лучшая практика работы с обратной связью сотрудников.**

Это результат планомерной работы по внедрению культуры заботы. Моя задача – создать среду, чтобы сотрудникам было комфортно, чтобы они чувствовали себя настоящими партнерами, понимали, что важно мнение каждого.

Поделюсь своими принципами:

1. Открытые и прозрачные коммуникации

Мне важно, чтобы сотрудники на всех уровнях понимали наши общие цели, как и почему принимаются решения.

- **мы информируем команду обо всех изменениях** через корпоративную почту, каналы и чаты в мессенджерах, группы в соц. сетях.

- **если появляются вакансии, то всегда открывается конкурс** и делается рассылка, где прописываются основные требования. Желающие могут откликнуться, а те, кто немного не дотягивают – сформировать для себя план развивающих мероприятий. По итогам конкурса

информируем площадку о назначениях и даем обратную связь всем участникам.

- **прямая линия с директором.** Сотрудники пишут вопросы - я публично отвечаю на всю команду. Это помогает понимать и устранять болевые точки, получать обратную связь по всем проводимым изменениям. А команде это дает понимание моей позиции по любым вопросам.

- **встречи со всеми руководителями и кадровым резервом - 2 раза в месяц.** Это нужно для «сверки часов», транслирования стратегических целей, обсуждения текущих ситуаций и результатов.

2. Развитие и возможности самореализации

Кадровый резерв - моя гордость. В этом году мы завершили формирование резерва для всех ключевых направлений и управленческих ролей, создали треки развития.

Кадровый резерв позволяет обеспечивать непрерывность бизнеса. А еще делает понятным и прозрачным процесс развития для сотрудников.

Амбассадорство и ESG-движение. Мы развиваем все направления волонтерства: социальное, образовательное, экологическое, донорство крови и костного мозга. Каждый третий сотрудник - волонтер. Каждый год мы получаем благодарности руководства Сбера за вклад в развитие ESG.

3. Культура благодарности - самое приятное в менеджерской работе. Помимо награждения лучших сотрудников поделюсь фишками, которые мы внедрили:

- **Спасибо от босса** - ежемесячная рассылка на всю площадку с благодарностью лучшим сотрудникам от начальников отделов

- **День Босса** в октябре. В этот день сотрудники делают сюрпризы своим руководителям, подписывают открытки с благодарностями и теплыми пожеланиями.

- **Благодарность родителям лучших сотрудников** - каждый год ко Дню рождения Сбера. Самое трогательное, когда ребята делятся эмоциями своих мам и пап, присылают фото благодарственных писем, которые родители ставят в рамочку.

Метрики успешности (слайд 13):

Отток сотрудников - главный показатель в условиях высококонкурентного рынка труда. Два года подряд наша команда показывает отличные результаты. В годовом периоде отток стабильно держится на уровне 25-26%, это при том, то мы трудоустраиваем с первого дня.

Реферальная программа

Выше я писала про то, как мы преодолели сложную ситуацию с наймом. По результатам текущего года 30% кандидатов трудоустраиваются к нам по рекомендациям своих друзей, и еще 30% благодаря нашему HR-бренду, т.к. слышали о контакт-центре как отличном месте для работы.

Вовлеченность

В компании опрос проводится централизованно, раз в 2 года. По результатам последнего опроса вовлеченность выросла на 8% по сравнению с предыдущим замером и составила 79%, а eNPS вырос до 84%

Держать «руку на пульсе» нам также помогают **регулярные замеры настроения, микроклимата и выгорания.**

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Чтобы все изменения внедрялись быстро и с вдохновением – нужно инвестировать управленческую команду.

Стратегические сессии 2 раза в год. Для больших многофункциональных команд важно идти в ногу, руководствоваться едиными целями.

Наши первые сессии 3 года назад были направлены на поиск объединяющих целей (поверьте, это достаточно непросто для такой большой команды с разным набором целей и задач). А на последних сессиях мы уже продумывали шаги по формированию человекоцентричной культуры.

Важно сказать, что мы сами разрабатываем и проводим сессии «под ключ», формируем программу в зависимости от текущего контекста и актуальных целей компании. Результат стратегической сессии – карта развития команды на ближайшие полгода.

Интересной находкой считаю проведение **Дней самоуправления** в период стратегических сессий и отсутствия на площадке ключевого менеджерского состава.

Как это организовано? Кадровые резервисты заранее заявляются на различные роли: директор, операционные директора, начальники отделов. Мы выбираем дублеров и ставим общую задачу. Над ней команда заместителей работает весь день, формирует и презентует план действий. А далее реализует его в ближайшие полгода, как проект.

Для примера, в этом году наши замечательные заместители помогли решить 2 важные задачи. В 1-ом полугодии реализовали комплекс мероприятий по снижению % больничных. Во 2-ом полугодии работают над проектом по повышению удовлетворенности клиентов. Уже сейчас это дает эффект, а итоги подведем в конце года.

День самоуправления – это уникальный шанс попробовать себя у руля огромного корабля, почувствовать вкус управления на высоких позициях и одновременно мотивация ответственностью. Именно через такие форматы развивается креатив и вовлеченность руководителей.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

В 2023 году мы поставили рекорд, получив 6 «Хрустальных гарнитур» в различных номинациях (слайд 16). Две из них («Оттока нет» и «Комфортная среда») – это проекты, которые мы когда-то выбрали фокусами, а сейчас делимся ими, как лучшими практиками. Они появились на свет, благодаря Сберлиге.

Сберлига – это управленческое сообщество внутри нашего контакт-центра. В состав входит моя первая линейка и кадровые резервисты на позицию начальников отделов и секторов. Всего 60 человек.

Сообщество мы создали 3 года назад, следуя трендам нетворкинга, и сейчас получаем эффект в виде бизнес-результата, инноваций и развития менеджеров.

Сейчас Сберлига – наш внутренний прокачанный бренд, со своей атрибутикой: мерчем, телеграм-каналом, стикерпаками.

В Сберлиге мы все развиваемся через разные форматы:

- Проектная деятельность. Каждые полгода выбираем актуальные задачи и делимся на команды. Команда вместе со стейкхолдерами формирует образ результата и реализует план действий. Примеры проектных команд на слайде 15. Спойлер: в этом году мы расскажем еще

про одну практику – работу со студентами - в номинации «Лучший коллектив по обслуживанию клиентов».

- Обучение: тренинги, управленческие поединки, менторинг, коуч-сессии.
- Практика: исполнение обязанностей руководителей вышестоящих позиций с обязательной обратной связью.
- Литературный клуб. Каждый месяц мы читаем выбранную книгу, и обсуждаем ее на встрече клуба, находим инсайты для внедрения.
- Цифровые навыки - для расширения кругозора по современным технологиям. На каждую встречу выбираем технологию и изучаем, как она применяется в мире, в России и в Сбере.

Важный эффект от сообщества виден в том, что наши резервисты переходят на более высокие позиции: на нашей и других площадках, в Центральный аппарат. Каждый год это 5-8 человек.

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

Чтобы вести за собой сильную команду – я непрерывно развиваюсь сама.

Ключевые из пройденных обучений (слайды 18-19):

- «Стратегия и тактика управления контактными центрами», Arxberg, 2016
- «Проектный менеджмент для непроектных менеджеров», PM University, 2017
- Коучинг, International Coaching Community, 2019
- Уровневая управленческая программа «Сбербанк 2020», INSEAD и Сберуниверситет, 2021
- Основы фасилитации, Сберуниверситет и «Имидж-персонал», 2022
- Менторинг. Level 2. Сберуниверситет, 2023

Руководитель – это ролевая модель. Поэтому своим примером я заряжаю на развитие и свою команду, создаю среду для обучения и обмена практиками, использую инструменты менторинга и коучинга.

Результат моей управленческой работы – это не только отличные бизнес-показатели, но и карьерный рост моих ребят.

Омский контакт-центр – настоящая кузница кадров. За этот год 32% сотрудников выросли по карьерной лестнице, из них 20 человек стали руководителями и 46 перешли в другие подразделения компании.

3 года подряд мои сотрудники побеждают в общебанковском конкурсе «Лучший по профессии» в номинациях обслуживание клиентов, продажи и support-функции.

Каждый год в Сбере команды номинируют своих руководителей на звание **Сберлидера**, описывая лучшие управленческие практики. Из всех кандидатов выбирают ТОП-200 руководителей и награждают Почетной грамотой от Президента Сбербанка Г.О. Грефа. Я благодарна моей команде за доверие и признание. Очень приятно и ценно было получить такую важную награду всего лишь через 2 года работы в Сбере.

Я горжусь тем, что за свой большой управленческий стаж я вырастила целую плеяду руководителей, которые внедряют правильные ценности и культуру работы с командой в различных компаниях.

И когда я вижу успехи своих ребят - это и есть самое настоящее счастье руководителя!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Смирнова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Мария Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор регионального центра Единой службы заботы о клиентах