



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9704

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШИЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР (до 500 мест)

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Астрахань
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	440
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.sberbank.ru">https://www.sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Единый распределённый контактный центр
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

### ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Друзья, всем привет! Сегодня я хочу рассказать вам про небольшой контактный центр из теплого южного города Астрахани и о людях, которые в нем работают.

История нашей площадки началась с идеи развития контактных центров Сбера в малых городах. Ранее все колл-центры банка открывались только в городах с численностью более миллиона жителей, но изменения рынка труда и рост предложений с похожими условиями требовали поиска новых решений. Астрахань, несмотря на небольшую численность 469 тыс. человек, привлекательна, благодаря наличию более 70 учебных заведений, которые привлекают молодых людей с разных регионов, а также своей стратегией развития как международный транспортно-логистический хаб Каспийского кластера.

Большим преимуществом являлась возможность размещения на территории уже действующих собственных помещений.

Мы приступили к реализации проекта и определили цель работы, миссию нашей площадки – стать лучшими в стране для сотрудников и для клиентов.

Неоценимую помощь и поддержку в начале пути нам оказали наши коллеги с других площадок Сбера. Из разных городов нашей страны к нам приехала команда поддержки: наставники, мультипликаторы, руководители, психологи. Благодаря их участию запуск и открытие удалось осуществить в заданные сроки. 11 коллег из других городов захотели остаться и продолжить свою работу в Астрахани, построили карьеру и работают до сих пор. Спасибо вам, ребята! (слайд 2)

Большой командой Сбера со всей страны мы создали площадку с нуля за 8 месяцев. Была проведена полная реконструкция помещений, оборудование рабочих мест в условиях импортозамещения и самое главное - формирование команды. (слайд 3, 4)

Мы всегда уделяем внимание каждой детали, которая может повлиять на настроение, эмоции сотрудника, особенно когда он находится на работе. Наша команда считает, что только счастливый сотрудник, все потребности которого удовлетворены, может сделать счастливым клиента.

Поэтому мы с самого начала взяли высокую планку, как в части комфортного размещения сотрудников, так и их профессионального и эмоционального развития.

Открытие нового подразделения с нуля – это быстрые решения, большой вклад в развитие людей, иногда риск и интуиция!

В команде есть сотрудники, весь опыт работы которых в банке, до назначения их руководителями – от полугода: ранее они работали операторами на заправочной станции, были военнослужащими или студентами. Сейчас они выросли, получили опыт и развивают свой потенциал, показывают одни из лучших результатов в системе. Я рад, что в свое время мы не побоялись и сделали правильный выбор. Горжусь такой командой!

Сейчас контактный центр Сбера в Астрахани – это более 440 сотрудников, разные направления работы: банковский сервис, чаты, экосистема, премиальные клиенты, продажи. Это престижное место работы, о котором знают, и где хотят работать! Это место, где сотрудники находят друзей и образуют семьи! (слайд 5)

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

Открытие контактного центра в Астрахани оказало влияние не только на позиции Сбера в регионе, но и на тех, кто в нем работает.

Успешный опыт открытия площадки в Астрахани дал старт открытию малых контактных центров и на других территориях. Уже сейчас аналогичные площадки действуют в Саранске, Чебоксарах, Ульяновске, рассматривается еще несколько проектов.

Благодаря вовлеченности и нацеленности на результат, наша команда всегда готова участвовать в новых проектах и достигать успеха. Так было и с проектом по работе маркетплейса «МегаМаркет». Изначально для реализации проекта нам выделили численность менее 20 человек. За короткий срок мы выросли почти до 100 специалистов. Сейчас более 10 наших наставников обучают коллег из других площадок. Благодаря нашим ребятам, их участию в становлении новичков, данный проект получает дальнейшее развитие в масштабах Банка, поскольку результаты работы в части качества и эффективности превышают установленные цели. Показатели наших сотрудников оказывают положительное влияние на работу самого маркетплейса, продажи которого стабильно показывают значительный рост. Этому, в частности, способствует высокое качество консультаций, что подтверждается оценкой клиентов по показателю CSI (Customer Satisfaction Index – индекс удовлетворенности клиентов, далее - CSI), выполнение норматива стабильно превышает 120%.

Параллельно мы развивали новые направления, связанные с продажами. Например, проект Премьер-онлайн. Это не новое направление в банке, а с приходом команды Астрахани проект стал

показывать значительную динамику. Ребята задали высочайшую планку, когда показали всем, что выполнение плана на 200% и более – вполне возможно. Все площадки поверили в возможность таких побед. Проект показывает эффективность и рост продаж. При этом контактный центр Астрахани остается лидером по продажам в премиальном сегменте. В октябре наша команда сделала 25% всех продаж страны и активно делится лучшими практиками с другими площадками, обучая коллег.

Мы всегда готовы реализовывать новые проекты, брать новые вершины, благодаря чему заслужили доверие коллег. Нам предоставили возможность как развивать новые направления, так и увеличить численность команды. Если изначально площадка была рассчитана на 300 сотрудников, то сейчас численность увеличена почти в полтора раза. (слайд 5)

При создании контактного центра мы провели большую работу с руководством региона: презентовали политику по работе с молодежью, организацию новых рабочих мест, увеличение налоговых отчислений. Тем самым мы преследовали две цели: привлечь Губернатора и его команду для поддержки в решении наших вопросов с укомплектованием и усилить позицию Сбербанка перед властью с учетом все возрастающей конкуренции. Нам удалось достичь обеих этих целей. Открытие нового подразделения Банка и совместные проекты, в рамках ESG-повестки (Environmental, Social, Governance – экология, социальное развитие, корпоративное управление, далее - ESG) усилили позиции Сбера в регионе. Крупнейшие высшие и средние учебные заведения охотно идут с нами на контакт, участвуют в социальных проектах и помогают в укомплектовании.

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

Высокая оценка нашей деятельности и наших результатов со стороны клиентов и коллег – это результат работы каждого члена нашей эффективной команды. (слайд 11)

Основные показатели эффективности контактного центра строятся, исходя из качественных и количественных показателей работы с клиентами. Я хочу начать с показателей нашей работы с командой, поскольку именно команда формирует те результаты, которыми мы гордимся.

Важнейший показатель укомплектованности с 94% в 4 квартале 2022г. увеличился до 98,5% в 3 квартале 2023г. При этом мы в течение 2023г. увеличили численность на 140 человек (слайд 6). Для реализации столь амбициозных планов мы проводили обучение для наших бизнес-экспертов, привлекли психолога для оценки кандидатов, изменили программу подбора персонала, разработали презентацию работодателя при знакомстве с будущим членом команды, применили прослушивание маркерных звонков. Показателем того, что в нашу команду хотят и мы интересны населению является количество проведенных собеседований. За год мы провели более чем 1,5 тыс. собеседований!

Параллельно с укомплектованием мы работали с оттоком, старались минимизировать ошибки подбора, которые практически неизбежны при таких темпах увеличения численности. И нам удалось снизить показатель оттока практически в 2 раза: с 6,2% в 4 кв. 2022г. до 3,8% в 3 квартале 2023г. (слайд 6).

Одним из важных направлений работы с персоналом – это развитие наших сотрудников. На площадке мы большое внимание уделяем формированию кадрового резерва на руководящие должности. Путь сотрудника от оператора до наставника, а в дальнейшем руководителя группы сопровождается его обучением, регулярными развивающими встречами с buddy (англ. - приятель), наставничеством, делегированием, взаимовыручкой. На сегодняшний день сформирована команда перспективных сотрудников на 100% позиций менеджеров, а также ключевых сотрудников разных направлений.

Важнейший показатель нашей работы — это оценка от наших клиентов: по показателю CSI мы постоянно проводим работу по совершенствованию работы операторов и наши действия приносят результат. Доля сотрудников, выполняющих этот показатель, стабильно превышает 60%, с годовой динамикой в 14 п. п. С 82,2% в 4 кв. 2022г. мы увеличили нашу оценку до 88,8 в 3 квартале 2023г. (слайд 7). Это высокая оценка и мы не останавливаемся на этих результатах и по итогам 2023г. ставим себе цель достичь 90%. И я уверен, что команда эту цель выполнит!

По показателю «Доля сотрудников, выполняющих норматив по производительности» Астрахань традиционно находится в ТОП-1 среди площадок Сбера. С 69% в 4 квартале 2022г. мы увеличили этот показатель до 73% в 3 квартале 2023г. Аналогично растут показатели Качества – динамика с начала года 4,8%. (слайд 7).

В канале по работе с премиальными клиентами сегмента Премьер Астраханская площадка показывает выдающиеся результаты по продажам: среднее выполнение ключевых показателей эффективности по сложным продуктам за период с даты открытия до октября 2023г. – 160% (слайд 8,9). У этого канала большое будущее и мы готовы увеличивать свое участие в его реализации.

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

Мы эффективны, потому что мы сами являемся клиентами банка и любим Сбер.

Всё – для клиента! Это одна из трех ключевых ценностей Банка и для нас это не просто лозунг. Мы с первого welcome-дня доносим важность клиентоориентированного подхода. И в этом вопросе для нас нет компромисса.

Клиенты приходят к нам не только с вопросами о продуктах, а иногда и с жизненными ситуациями – помочь вызвать скорую, забыл кошелек в такси, потерялся ребенок - мы не просто отвечаем на вопросы, мы неравнодушны к клиенту в любой ситуации. Вот пример из нашей практики: *Рано утром на 900 позвонил мужчина, который плакал в трубку и говорил сумбурно. Из разговора стало понятно, что клиент потерялся в лесу, всю ночь не может выбраться, при этом он страдает эпилепсией и не понимает, где он находится. Клиент звонил в службу спасения, но они не успели определить местонахождение, а повторно не дозванивался (говорил о проблемах со связью). Наш сотрудник сам позвонил в 112, передал всю информацию сотрудникам службы спасения от клиента и сопровождал до самого спасения.*

Мы постоянно анализируем обратную связь, которую получаем от клиентов и ищем пути, как улучшить клиентский путь не только во взаимодействии клиента и оператора, но и во взаимодействии клиента и Банка, всей экосистемы Сбера. Для удобства клиентов в 2023г. у нас появились ночные смены, график день-ночь. Мы стали более гибкими по обслуживанию клиентов.

В 3 квартале 2023 г. у нас появился новый показатель оценки взаимодействия с клиентами – «Клиентская метрика». Он включает в себя разные аспекты взаимодействия оператора и клиента: показатели качества, переводы, долю обращений, решенных в первом звонке, эталонные звонки. Астрахань – лучшая площадка в системе по этому показателю! Лидирующую позицию мы продолжаем удерживать и в 4 квартале, перевыполняя норматив более, чем на 124%.

Повышение уровня клиентского сервиса стало возможным благодаря проявлению заботы и ориентации оператора на решение потребности клиента путем реализации проекта «Альтернативные решения». Астрахань в числе первых прошла обучение и стала работать в данной программе. Более 30% штата в настоящее время обучены и работают, помогая клиентам не просто получить консультацию, а найти решение, которое поможет клиенту решить свой вопрос, зачастую с выгодой для него. Например, если нам звонит клиент, который говорит, что хочет закрыть вклад, спрашивая сколько процентов он потеряет, то мы не будем его консультировать сугубо по

процессу закрытия, мы выясняем, для чего он хочет закрыть вклад. Если ему нужны срочно финансы, то мы расскажем какие есть возможности, чтобы не терять проценты со вклада и поможем оформить новый продукт.

В направлении Премьер-онлайн мы используем метод «Экологичных продаж», когда мы не давим на клиента и не призываем принять решение здесь и сейчас, а рассказываем обо всех преимуществах продукта, ищем решения, которые будут помогать клиенту именно в его ситуации. И если изначально казалось, что этот подход не будет успешен, то сейчас наши результаты доказывают, что в современном конкурентном мире агрессивные продажи не приводят к долгосрочному эффекту. А наши продажи выросли более, чем в 2 раза в расчете на одного сотрудника с начала года!

Осознанность и приверженность ценностям Сбера, позволяет нам вместе со всей компанией идти по пути от клиентоцентричности – к человекоцентричности. Как для сотрудника, выраженной во всесторонней поддержке со стороны банка и команды, так и для обратившегося за помощью человека, получившего от окруженного заботой сотрудника Заботливую помощь сверх нормативов и инструкций. (слайд 10)

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

Все достижения в работе с клиентами – это результат наших сотрудников, результат работы с операторами и менеджерами площадки.

Контактный центр Сбера в Астрахани – это место, где люди хотят работать. Подтверждением этому являются показатели укомплектованности, о которых я говорил выше. Мы стабильно, несмотря на постоянное расширение штата, находим тех, кто разделяет наши ценности и готов оказывать клиентам лучший сервис. В вопрос закрытия свободных вакансий значительный вклад вносят наши сотрудники: более 50% коллег участвуют в реферальной программе, рекомендуя своих друзей и знакомых. По данной программе мы обошли более крупные площадки и заняли третье место по абсолютному показателю, уступив только Омску и Самаре.

Мы растем не только в количестве, но и в качестве подготовки специалистов: более 130 операторов получили повышение в должности за первые три квартала 2023г., показав системную эффективность.

Сотрудники отмечают, что, работая в нашем контактном центре они получают развитие профессиональных навыков, связанных с непосредственным функционалом, развивают мягкие навыки - soft skills (англ. – гибкие навыки): эмоциональный интеллект, эмпатию, креативность, умение работать в команде. Расположение нашего офиса, его внутреннее оснащение, работа саппорт-функции нравится сотрудникам. Есть моменты, за которые сотрудники нас критикуют и это хорошо, мы постоянно собираем и анализируем обратную связь от наших внутренних клиентов, ведь имея такой ресурс, как информация, нам проще совершенствоваться.

Профессиональный рост и качество обслуживания клиентов, в том числе достигается за счет уровня обученности персонала. На сегодня обучение по обязательным программам прошли более 95% сотрудников, по необязательным – 80%. Эти показатели находятся в фокусе нашего внимания на регулярной основе.

Мы уделяем внимание эмоциональному состоянию наших сотрудников. Централизованный замер атмосферы в команде проводится в банке ежеквартально. И стабильно, с начала 2023г., показатель «Доля сотрудников, характеризующих свое настроение как спокойное и нормальное» держится на уровне более 80%. 92% сотрудников отмечают, что помогают и поддерживают друг друга, 94% - что руководитель интересуется настроением команды и проявляет внимание к проблемам

сотрудников. 95% сотрудников разделяют наши цели и приоритеты.

Для создания атмосферы доверия мы реализуем план вовлеченности, который содержит в себе мероприятия, направленные на поддержание положительных эмоций сотрудников. Учитывая средний возраст членов команды на площадке 24-27 лет, мы включаем воображение. Чтобы вовлечь молодых сотрудников в корпоративную жизнь и приобщить к ценностям компании, обучить новым навыкам и продуктам, мы выбираем формат увлекательной геймификации. Наши мероприятия направлены на спортивные активности, командообразование, эмоциональную разгрузку, развитие лидерских качеств, ESG-проекты (экология, волонтерство, донорство).

Особый фокус внимания нацелен на самую уязвимую категорию - новых членов команды. С первого дня работы мы пропитываем их нашими ценностями и атмосферой. Для более гармоничного перехода с обучения в «производство» мы внедрили технологию «бесшовного перехода», когда оператор на завершающихся этапах обучения знакомится со своим будущим руководителем и группой. Это значительно помогло нам смягчить эмоциональную нагрузку при переводе новичков в основные группы, а значит - мы стали более эффективными! (слайд 13)

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

Мы непрерывно модернизировали и применяли разные подходы в привлечении и развитии наших сотрудников.

Инновационным подходом в найме сотрудников стало взаимодействие с государственными органами и организациями. Это значительно помогло нам выполнить поставленную амбициозную задачу.

Например, мы провели встречи с ведущими учебными заведениями города и заключили соглашения о сотрудничестве и подготовке на смежных направлениях. ВУЗы включили лекции и дисциплины в программу обучения нужных нам направлений, мы подготовили тренеров и лекторов. Также мы активно участвуем в мероприятиях для студентов. Таким образом, мы нашли решение и подходы в условиях, когда отсутствует специализированное образование для сотрудников контактных центров.

Также, мы проводим встречи в агентстве занятости, ключевых министерствах, администрации города, приглашаем представителей к нам на экскурсии. Руководители видят, что мы действительно представляем лучшие условия на рынке и также активно помогают нам в продвижении наших вакансий.

Мы применяем креативный подход для развития навыков наших сотрудников. В отличие от традиционной наставнической сессии, которая предоставляется постфактум, в продаже сложных инвестиционных продуктов нет права на ошибку. И важно в моменте влиять на результат. На площадке Астрахань реализован «режим суфлера» - более тесная связка наставник - менеджер - клиент.

Эта методика позволяет:

- оперативно сформировать навык у нового сотрудника;
- наставник не просто передаёт практики, а внедряет их здесь и сейчас;
- обеспечить результат в виде продаж в моменте и гарантирует производительность.

Такая схема работы придаёт уверенность сотруднику, а бизнес получает положительный результат в виде продаж.

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

Наша команда не боится модернизировать и внедрять лучшие практики в весь цикл работы. В связи с тем, что мы увеличиваем штатную численность, перед командой стоит задача качества отбора кандидатов.

Мы обучили руководителей групп на роль бизнес-экспертов и ввели следующие инструменты подбора:

- Чек-лист оценки кандидата
- Проведение тестирования для диагностики ведущего мотива, оценки стрессоустойчивости, клиентоцентричности, скорости мышления, грамотности и прослушивание маркерных звонков
- Гостевой день, включающий в себя проведение экскурсии, презентацию корпоративных преимуществ и рассказ истории успеха руководителя

Чтобы новичок попадал в квалифицированные руки, на площадке действует Проактивный кадровый резерв наставников и руководителей. Для отбора и подготовки разработана программа, состоящая из нескольких этапов:

- Подготовка эссе
- Публичное выступление и блиц-опрос
- Командная игра и управленческие поединки

В рамках карьерного развития и индивидуальной мотивации ежеквартально проводятся Performance Review (англ. – обзор производительности) по результатам работы, с презентацией ключевых показателей, разбор управленческих кейсов и блиц-опрос от жюри.

В целях эффективного управления результатом силами наших экспертов была создана панель анализа ключевых показателей, которая содержит динамику, ретро данные всех ключевых показателей до уровня сотрудника с маркировкой западающих зон. Как пример, инструмент «Светофор» позволяет оценить зону эффективности сотрудника, исходя из его качественных и производственных показателей, и смоделировать его результат, предлагает варианты вывода на эффективность.

В помощь сотруднику разработан калькулятор расчета дохода, который позволяет рассчитать свою премию, доход с учетом выхода сверхурочно, потери при отсутствия на работе.

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

Друзья, в заключение хочу вернуться еще раз к тому, с чего я начал: небольшой контактный центр в теплом южном городе за свою недолгую историю сумел пройти большой путь и доказать, что мотивированная и обученная команда, которая знает и понимает свои цели может показывать результаты, превосходящие более крупных и опытных коллег.

Составляющими нашего успеха считаю:

- Правильный подбор сотрудников, соответствующих ценностям Сбера и их дальнейшее развитие. Формирование команды единомышленников, объединенных единой целью – стать лучшими в своём деле
- Проактивная работа над развитием всех уровней сотрудников. Став частью команды, каждый имеет возможность постоянного развития и совершенствования

- Активное вовлечение в процесс укомплектования всей команды. Более опытные сотрудники помогают новичкам быстрее адаптироваться
- Ориентация на клиента, внешнего и внутреннего. Самое важное в нашей работе – это помощь клиенту

У нас большие планы и широкое видение на наши дальнейшие перспективы (слайд 14):

- Мы планируем и дальше увеличивать свою численность за счет удаленного режима работы. В ближайшее время мы добавим +10% к численности
- Мы будем открывать новые направления и сплиты. В первую очередь связанных с предложением альтернативных решений для наших клиентов
- Мы продолжим совершенствовать места отдыха, рабочие места, инфраструктуру площадки
- Ну и конечно же, мы будем и дальше развивать потенциал наших сотрудников, помогать им реализовывать свои планы и мечты!

Закончить свое эссе я хочу цитатой одного из наших молодых руководителей, который защищал свой проект по увеличению CSI: *«Самое важное в нашей работе – это клиент. Это не просто слово, а человек, со всеми его потребностями, запросами и задачами. Когда твой клиент находит решение с твоей помощью – это и есть забота».*

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

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Астраханцев
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Иван Николаевич
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Операционный директор