

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9761

**НОМИНАЦИЯ:** КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР ГОДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Альфа Банк, ЗАО
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Гомель
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	38
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.alfabank.by">https://www.alfabank.by</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Полховская Мария
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=I5ySjdP2kj8">https://www.youtube.com/watch?v=I5ySjdP2kj8</a>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Кто такой супервайзер? Прочитав описание функций супервайзеры в сети интернет, мы узнаем, что основная его функция - это взаимодействие со всеми сотрудниками контактного центра, общение с операторами, урегулирование форс-мажорных ситуаций, выполнение поручений руководителя

компании.

Я - супервайзер контактного центра обслуживающего юридических лиц (включая направление Физюрики). Описывает ли меня определение, приведенное выше, в полной мере? - Нет!

Приветствую всех, меня зовут Мария Полховская! Могла ли простая студентка, которая только закончила университет и пошла работать учителем в школу, представить, что через несколько лет будет отвечать за работу 28 сотрудников перед тысячами Клиентов? Могла ли она подумать, что будет голосом Клиентов и сотрудников для Банка?

После окончания университета я пошла работать учителем в школу. Размеренный образ жизни и работа по строгому плану быстро дали мне понять, что это совсем не мое и что в моей жизни нужно что-то менять.

В 2018 году, увидев вакансию в КЦ Альфа-Банка Беларусь, прочитав описание функций, команды и корпоративной культуры, я сразу поняла, что это именно то, что мне необходимо. Резюме поданное мной в Альфа-Банк было единственным. Другое место работы для себя я не рассматривала.

В этом же году, по результатам ежегодной оценки результативности Performance Management, я получила самую высокую оценку - "Превосходящий ожидания". Для меня, сотрудника на тот момент проработавшего в банке полгода, это стало явным доказательством того, что в Альфа-Банке видят, слышат и поощряют достижения каждого сотрудника.

Весь 2019 год я продолжала получать опыт, изучать дополнительные навыки. Именно в этот период я поняла, что одна из важнейших составляющих эффективной работы - сплоченная команда и руководитель, который умело балансирует между интересами сотрудника, клиента и компании в целом.

Первый день 2020 года я встретила уже на позиции супервайзера входящей линии обслуживающей юридических лиц. За это время я проделала долгий путь от позиции специалиста 2 категории до главного специалиста по координации группы работников. В моей работе произошло много изменений, но одно осталось неизменным: "Мы приносим радость сотрудникам, клиентам и акционерам, не жертвуя счастьем одних ради счастья других" (миссия Альфа-Банка).

В конце 2022 года Альфа-Банк Беларусь поставил перед собой амбициозную цель к концу 2024 стать "Лучшим Банком". В результате ее каскадирования перед КЦ были поставлены следующие задачи:

#### 1) снижать CR

В рамках задачи по снижению CR в КЦ я участвую в OKR-команде и работаю над разработкой мероприятий по снижению обращений:

- ориентация в digital;
- анализ топа-тематик обращений клиентов, учитывая сезонность;
- анализ повторных обращений в рамках FCR. Смотрим в разрезе клиентов, сотрудников, процессов, тематик.

#### 2) инициировать изменение продуктов и процессов в системе дистанционного банковского обслуживания

Мы, выступая голосом клиента, на регулярной основе калибруемся с коллегами, отвечающими за продукты и процессы, относительно наших инициатив.

#### 3) обеспечивать безупречный сервис 24/7

Уже в текущем году мы успешно запустили обслуживание клиентов Массового бизнеса в режиме 24/7 и клиенты точно видят в этом ценность.

4) повышать удовлетворенность клиентов

За текущий год мы трансформировали процесс сбора голоса клиента с целью получения оценки в разрезе качества обслуживания и отдельно - сотрудника. Более подробно расскажу об этом в следующих блоках.

Это далеко не все задачи, которые стоят передо мной и моей командой.

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

Я и моя команда закрываем наибольшую долю клиентских вопросов (2 из 3 обращений, за исключением digital-каналов, приходится на контактный центр), а следовательно существенно влияем на достижение стратегических целей Банка.

Мечта каждой Компании - наращивать активную клиентскую базу и при этом оказывать великолепный сервис без роста штата. Для Альфа-Банка это не мечта, а амбициозная цель.

В рамках задачи по снижению CR в Банке в целом и в КЦ, в частности, я в июле 2023 присоединилась к OKR-команде, целью которой является оказание лучшего клиентского опыта в любой точке контакта.

Первым шагом в рамках работы с CR я с командой провели исследование, цель которого - "спросить у клиента причину его звонка в контактный центр". Результаты проведенного опроса показали, что 60% клиентов не знают или не понимают функционала систем дистанционного банковского обслуживания (СДБО). Это и определило направление, с которым я решила работать в первую очередь.

Одним из мероприятий стало ориентация в digital-каналы. Я с командой начали учить каждого клиента работать в СДБО. Конечно, сотрудники и ранее это делали, однако, внедрение голосовой аналитики позволило мне системно работать с этой задачей. За пять месяцев регулярной работы с сотрудниками мне удалось увеличить процент звонков с digital-ориентацией на 25% (с 32% до 57%).

Особенность работы клиентов Юридических лиц связана с жесткой привязкой к календарю (выплата налогов, заработной платы, погашение текущих платежей по кредитам и т.д.). В период выплаты квартальных налогов наблюдается значительное увеличение количества звонков (во втором квартальном периоде количество звонков увеличилось на 33% в сравнении со средним количеством звонков в предыдущем месяце). Для меня и моей компании важно было сократить объем обращений в указанные периоды для того, чтобы обеспечивать такую же высокую доступность канала как и в иное время. В решении данной задачи помогла популяризация базы знаний для клиентов. Предупредительная рассылка актуальных статей позволяет клиентам решать свои вопросы, обращаясь к информации опубликованной в базе знаний, а не по звонку в КЦ. Так, например, сравнивая два квартальных периода 2023 года, мы получили, что при росте активной клиентской базы на 5% CR снизился с 54,1% в июле до 50,5% в октябре.

Учитывая факторы сезонности, привязку к календарю, рост клиентской базы и переход в начале 3 квартала 2023 года на режим работы 24/7, я понимаю, что внедряемые мной мероприятия работают и, благодаря им, удалось сохранить значение CR на уровне показателя предыдущего года (данные по квартальным значениям CR за 1-3 кварталы 2022 и 2023 года приведены в презентации).

Согласитесь, можно бесконечно долго направлять клиента в СДБО, но окончательный выбор канала обслуживания клиент определяет опираясь исключительно на собственное удобство. Научить свою команду слышать голос клиента, не ограничивать клиента знанием функционала - вот одна из моих важнейших задач. И это приносит свои результаты. За первые 3 квартала 2023 года мои сотрудники оформили на 26% пожеланий и предложений клиентов больше, чем в аналогичном периоде 2022 года.

Но и это не все, ежегодные стратегические сессии с различными направлениями Бизнеса, круглые столы и калибровки с коллегами, отвечающими за продукты и процессы, и участие в тестировании предстоящих обновлений приводят к высокому уровню удовлетворенности клиентов нашими каналами СДБО (оценка CSI интернет-банка по сегменту массовый бизнес в 2023 - 4,78 с долей положительных оценок 97%).

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

До июля 2023 года, мы работали в рамках KPI, где ключевыми показателями для нас выступали:

- оценка скор-листа - ключевой показатель с наибольшим удельным весом 40%;
- ежемесячное тестирование - 20%;
- холд в разрезе среднего времени и процента звонков с удержанием - 20%;
- CSI - 20%.

Из распределения весов видно, что в тот период самым значимым показателем для нас, как для руководителей, являлась оценка звонков сотрудником контроля качества. На оценку клиента при этом мы смотрели во вторую очередь.

В мае 2023 head of business понял, что мое направление эффективно настолько, что больше не требуется оценка контролера качества и ключевым показателем эффективности должно выступать мнение Клиента - оценка CSI. В этот момент стало понятно, что система KPI требует изменений. Сдельная мотивация, внедренная в июле 2023 года и основанная на объеме звонков, принимаемых каждым сотрудником, стала инструментом влияния на свой доход для каждого оператора.

При этом доход может быть, как увеличен, так и уменьшен в зависимости от ключевых показателей качества (CSI). Также мы дали возможность зарабатывать на потенциальных продажах (помним и стимулируем за содействие в достижении стратегической цели). Мы платим за каждый переданный лид, а также за каждую сделку. А для Физюриков возможностей заработать в разы больше в рамках продажи продуктов физическим лицам (кредиты, депозиты, пакеты решений, а также Next Best Offer).

Был ли уход от контроля качества рискованным? - Да.

Помог ли этот риск стать нам лучше? - Да.

На данный момент мои сотрудники заинтересованы в оказании лучшего сервиса для клиента, ведь именно мнение Клиента станет решающим.

Если рассматривать 2023, то ежемесячное среднее количество жалоб за периоды до ухода от скор-листа (июнь 2023) и после не изменилось и находится на уровне 5 в месяц.

Еще одним инструментом, который не влияет на материальную мотивацию сотрудников, но является для меня сигналом к действиям - показатель FCR. Неполные и неточные консультации, неуверенность в своих ответах - все это приводит к повторным обращениям. Кейсовый разбор

ситуаций, точечные короткие обучения и работа с тренерами дают возможность сотрудникам в моменте укреплять свои hard-скиллы и оказывать качественный сервис. Такое реагирование позволяет удерживать уровень FCR на стабильном уровне - среднее значение FCR за полные 10 месяцев 2023 года - 79%.

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

Что ценно для наших клиентов? Что делает наш сервис уникальным?

1. Общение без скриптов. «Рассказали все простым человеческим языком» - именно такой комментарий можно часто прочитать в рамках положительных оценок наших клиентов. Это не значит, что мы не умеем говорить на «профессиональном» и «банковском» языке. Это значит, что для каждого конкретного Клиента мы всегда найдем те слова, которые будут близки и понятны ему.

2. Высокий уровень доступности. Выше я приводила примеры мероприятий, проводимых мной и моими сотрудниками для повышения уровня доступности. И эти мероприятия действительно оказывают положительное влияние на наш Service Level. При установленном бизнес-заказчиком таргете по SL 80%/15 секунд, средний показатель на уровне 2023 года - 84%/15 секунд.

3. Мгновенная реакция. Отсутствие self-сервисов,ivr... В среднем всего лишь 9 секунд отделяет Клиента от последней набранной им цифры нашего номера телефона до приветствия сотрудника, полного улыбки в голосе.

4. Решение вопроса в одно касание. В 2023 году 79% наших Клиентов не позвонили нам повторно, потому что их вопрос был решен в одном звонке. Здорово, правда?

Как же получается, что при отсутствии такого привычного для всех контактных центров контроля качества звонков, сотрудники способны оказывать сервис такого высокого уровня?

- каждый сотрудник, проходит вводную беседу, на которой я знакомлю его со стратегией Банка и ключевыми метриками;

- «коллцентрология» - обучающий курс для сотрудников, разработанный мной и рассказывающий моим ребятам о целевых показателях, их таргетах и влиянии на клиентский опыт;

- система наставничества - подобрать опытных и приверженных компании сотрудников, дать им полномочия и группу новичков. Вот залог успешного старта каждого нового сотрудника, а значит и каждого Клиента, обслуженного им.

Основным инструментом измерения клиентского опыта для меня и моей компании является оценка CSI.

В 2023 году опрос CSI по обслуживанию в контактном центре претерпел серьезные изменения. Теперь мы просим Клиента оценить не только «качество работы специалиста». У Клиента есть возможность оценить:

- обслуживание;

- работу специалиста в разрезе: вовлеченности в решение вопроса, качества и полноты консультации и вежливости общения.

Такой подход позволяет нам в свою очередь определить и быстро отреагировать на несовершенства продуктов, процессов и также подсвечивать нам зоны роста самого сотрудника.

И вот результаты CSI моей команды:

1 квартал 2023 - средний балл 4,77;

2 квартал 2023 - средний балл 4,79;

3 квартал 2023 - средний балл 4,82.

При этом доля положительных оценок в трех кварталах – 95%.

Оценка CSI это лишь инструмент. Наша амбициозная цель - стать Любимым банком. И ключевой метрикой достижения этой цели является NPS.

NPS клиентов массового бизнеса вырос с 71% в прошлом году до 85% в текущем и показал прирост в 14 процентных пункта, что в свою очередь вывело мой Банк на первое место в Республике Беларусь в данном сегменте.

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

Миссия Альфа-Банка Беларусь: «Мы приносим радость сотрудникам, клиентам и акционерам, не жертвуя счастьем одних ради счастья других». Забота о сотрудниках занимает одно из ключевых мест в моей usual деятельности. Ведь я четко понимаю, что недовольный сотрудник не будет, да и не сможет оказывать лучший сервис.

Модульное обучение предоставляет возможность новым и действующим сотрудникам получать необходимые навыки и в кратчайшие сроки отрабатывать их на практике. При этом у сотрудников есть возможность развивать как свои hard-скиллы с продуктовыми тренерами, так и получать, и усовершенствовать soft-скиллы с нашим HR-тренером.

В своей работе с командой я придерживаюсь позиции максимальной честности и открытости с обеих сторон. Встречи по рабочим вопросам, на которых разбираются глобальные общие вопросы, ошибки и узкие места в процессах, встречи по общим вопросам команды, на которых обсуждаются вопросы комфорта и удобства коллектива проводятся на ежемесячной основе. При этом ответственной за исполнение поставленных целей и задач являюсь не только я как руководитель, но и сотрудники. Только таким образом можно выстроить систему взаимодействия в коллективе, где каждый несет ответственность за здоровье коллектива в целом. Разумеется, кроме общекомандных проводятся и индивидуальные беседы. Инициатором таких встреч может являться как сам сотрудник, так и я. Также на ежегодной основе проводится масштабный цикл встреч по методике МЧС (менеджер, человек, сотрудник), на которых я, как лидер, и каждый из сотрудников калибруемся в понятиях, целях, каждый получает от меня рекомендации по развитию с учетом потребностей. При необходимости составляется план мероприятий.

Не быть заикленным на своем функционале и узнать, как работаю иные подразделения. Контактный центр по работе с юридическими лицами в рамках решения вопроса клиента взаимодействует с различными отделами. Для выстраивания глубоких связей с коллегами, в рамках road maps по вовлеченности, в 2023 году в нашем Департаменте был запущен проект корпоративного туризма и мои ребята стали первыми, кто «примерил» на себя роль корпоративистов и посетили бэк-офис.

Стратегические сессии с руководителями Бизнеса, продуктовыми лидерами и менеджерами проектов на которых каждый сотрудник получает время у открытого микрофона и точно знает, что его слышат и слушают, дают ощутить каждому свою важность и значимость.

Переход на сделную мотивацию стал одним из самых значимых материальных мотиваторов. В

такой системе вознаграждения, каждый сотрудник может в любой момент просчитать свою премиальную часть на «сейчас». Еще одним плюсом стало то, что сотрудник самостоятельно влияет на размер своего дохода. Отсутствие же верхнего порога и невозможность неполучения премии, при наличии хотя бы одного принятого звонка, стало приятным дополнением.

Все эти инициативы приносят результаты в виде роста eNPS - по итогам 2023 года агрегированный показатель по моему направлению вырос на 11 пунктов и составил 48% против 37% - в 2022 году.

Показатель текучести персонала контактного центра по работе с юридическими лицами за 10 месяцев 2023 составил 12,5%, против 22,2% за аналогичный период 2022.

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

Обеспечение BAU-сервиса для Клиентов всегда красной нитью проходило через все инициативы, внедряемые моими руководителями, мной и моей командой.

На 2023 год передо мной и моей командой была поставлена амбициозная цель с приставкой BAU - обслуживание юридических лиц в формате 24/7 без роста штатной численности. Такого формата обслуживания на рынке в Республике Беларусь еще не было и мы должны были стать первыми, и мы стали не только первыми но и единственными в своей отрасли.

Для нашего Банка это не первое направление, которое работает круглосуточно семь дней в неделю (так работает контактный центр по обслуживанию физических лиц и линия поддержки эквайринга), но первое, которое переходило с графика 5/2 на 24/7. Услышав эту задачу в первый раз, я подумала что это невозможно. Озвучив эту задачу вслух впервые, я подумала, что это интересно.

Как перевести целое направление на совершенно иной график, не потеряв при этом опыт, экспертизу и лояльность сотрудников? Задача казалась невыполнимой.

Поговорив со своей командой я поняла, что на одной чаше весов стоит сохранение сильной и стабильной команды, а на другой - уникальный сервис по обслуживанию клиентов юридических лиц 24/7. И я нашла компромисс - перераспределение ресурса.

1 час времени, 5 звонков и решение найдено! Выходные дни и ночной период были закрыты с помощью 5 FTE.

Для сотрудников, в головах которых случилась революция в преддверии предстоящих изменений, ничего не изменилось благодаря найденному решению.

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

В марте 2023 года наш проект "Физюрики" (один сотрудник закрывает вопросы юридического и физического лица в одно касание), лидером которого я являюсь, получил высокое одобрение жюри в международном конкурсе Хрустальная гарнитура 2023. И мы доказали, что этот опыт можно масштабировать, ведь именно он позволил нам реализовать идею с запуском обслуживания клиентов юридических лиц в режиме 24/7.

Как Вы помните нам требовалось 5 FTE...

Решение нашлось путем перераспределения ресурса и 5 человек, которые хотели расти. Это сотрудники, которые еще вчера обслуживали только физических лиц, сегодня они уже

полноценные Физюрики. Не создавая double coasts в рамках одного Центра мы закрыли потребности сразу двух направлений, без утилизации дополнительного ресурса.

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

Если хочешь вырастить крепкую, стабильную, эффективную команду профессионалов – не забывай развиваться и сам.

За время работы в Альфа-Банке Беларусь, для развития своих навыков руководителя, я прошла следующие курсы и семинары:

- семинар-тренинг "Эффективное взаимодействие с клиентом в современном банке" (2021);
- курс "Академия лидеров для руководителей" (2021);
- семинар "Посыл, который я несу миру" (2022);
- курс «#Альфа-поддержка лидеров. NET.Тревоге: Как и о чём говорить с командой в кризис?» (2023);
- курс «#Альфа-поддержка лидеров. NET.Тревоге: Адаптивное лидерство в новой реальности» (2023).

Мой опыт, профессионализм и отзывчивость проявляются в положительных комментариях и благодарностях от клиентов, сотрудников и коллег смежников.

Подводя итоги, хочу сказать, что за свои почти 4 года на позиции лидера контактного центра по обслуживанию юридических лиц, я научилась держать в фокусе Клиентов, сотрудников и процессы. Уделяя свое внимание каждой составляющей своей рабочей деятельности, мне с командой удалось достичь высоких результатов и приблизить Альфа-Банк Беларусь к нашей амбициозной цели – стать Лучшим Банком.

Для своих ребят Я - Лучший Командный Лидер года.

А ещё... В прошлом году Уважаемое жюри уже признало мое направление "Лучшим небольшим контактным центром в финансовом секторе в СНГ". В этом году я очень прошу уделить внимание и рассмотреть меня в персональной номинации.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Полховская
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Мария Анатольевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Главный специалист по координации группы работников