



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9764

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа Банк, ЗАО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Гомель/Минск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	215
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.alfabank.by
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Абрамович Юлия
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Уважаемые коллеги, приветствую. Меня зовут Абрамович Юлия и я руковожу клиентским сервисом в Альфа Банке Беларусь. С 2017 года я уже не общаюсь с клиентами напрямую, пройдя карьерный путь от оператора до Директора Департамента. При этом я четко понимаю, что влияю на

клиентский сервис и опыт через постоянное развитие команды, построение процессов, упрощение клиентских путей и открытие новых направлений. Моя миссия очень близка к целям и миссии компании, в которой я работаю. Я вижу ее в том, чтобы результатами своей деятельности приносить радость сотрудникам, клиентам и акционерам (именно в такой последовательности), не жертвуя при этом счастьем одних ради счастья других. Я искренне верю, что мои клиенты (как внутренние, так и внешние) заслуживают самого лучшего подхода, заботы от компании и должны пользоваться самыми крутыми продуктами, услугами и сервисами. Я амбассадор гибких подходов и постоянных изменений. **Мое кредо и залог успеха как руководителя - меняйся и меняй раньше, чем тебе придется это сделать.**

Совсем скоро Новый год, а это замечательное время для подведения итогов уходящего года. Итак, чем я горжусь:

- в 2023 я перевела свои направления на иную систему мотивации, убрав KPI как отражение успешности сотрудников. Для самой первой службы подход разработала самостоятельно, далее передала инструменты и подходы руководителям по направлениям, что позволило масштабироваться в короткие сроки. Как результат - рост показателя eNPS, снижение текучести и буст продаж;
- так же в этом году по каналам обслуживания, входящим в состав Департамента, удалось существенно повысить уровень доступности и сервиса, а так же долю удовлетворенных и лояльных клиентов. Как результат - рост SL, CSI, NPS;
- уходящий год не стал исключением и с точки зрения постоянного увеличения объема продаж банковских продуктов и услуг по бизнес-направлениям и в разрезе каждого отдельного сотрудника. Мои команды продаж показали кратный рост объемов проданных продуктов относительно предыдущих периодов;
- помимо руководства вверенными службами и направлениями в 2023 я стала драйвером изменений и роста внутри Банка, прошла обучение и стала OKR-мастером. Запускала продуктовые команды и команды разработки на работу в рамках данного фреймворка, помогала коллегам искать смыслы, видеть и нивелировать ограничения, ставить и достигать амбициозные цели. Так же обучила 3-х новых OKR-мастеров, которые теперь так же успешно сопровождают команды;
- а еще - в предыдущем периоде мы с командой стали Лауреатами и победителями по ряду номинаций: "Лучший небольшой контактный центр в финансовом секторе", "Лучшая практика мотивации и вовлеченности персонала", "Лучший подход к взаимодействию с клиентами" и "Лучший руководитель клиентского сервиса". Как итог - мотивация развиваться дальше, ставить и достигать новые вершины существенно выросла.

Далее, в ходе своего эссе, я более подробно, с указанием цифр расскажу про достигнутые цели и полученные результаты.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Для того, чтобы влиять на деятельность и результаты компании, в первую очередь, необходимо синхронизироваться по целям и, фокусируясь на них, выстраивать планы по развитию направлений клиентского сервиса. Так как заказчиками для Департамента являются все бизнес-подразделения Банка, мной выстроена система регулярного взаимодействия, основанная на создании совместной стратегии и периодической калибровке по ее достижению:

- Стратегическая сессия (отдельно с каждым Бизнес-блоком) - проходит раз в год, формат мозгового штурма, работа в группах. На сессии происходит оценка ресурсов и рисков,

создаются дорожные карты;

- Большие клиентские сессии - проходят раз в квартал, на них происходит сверка по шагам стратегии, обсуждение отклонений, согласование новых инициатив;
- Малые клиентские сессии - проводятся ежемесячно, осуществляется разбор нестандартных кейсов, отклонений в статистике, запускаются инициативы по проектам и выставляются точки контроля по ним.

Для ежедневного поддержания единого информационного поля для всех заинтересованных разработана регулярная управленческая отчетность в виде витрин в Power BI (от 5 до 10 витрин по направлению) и производится рассылка ежедневных отчетов. Так же для обеспечения быстрой и эффективной коммуникации мной выстроены матрицы взаимодействия, где прописаны правила постановки и передачи задач, правила и сроки перегруппировки и ввода дополнительного ресурса на первые линии в случае форс-мажоров.

Амбициозная стратегическая цель Альфы - стать лучшим Банком. Лучший Банк для нас - это самый крупный, самый любимый и самый digital.

Я и моя команда напрямую влияем на 2 из них. В первую очередь, конечно, на "самый любимый".

SL, CSI, FCR - являются опережающими метриками с т.з. качества клиентского сервиса и клиентского опыта. Мы меряем их full time и ежедневно влияем. При этом есть запаздывающая метрика, которая измеряется раз в год, но именно она для нас является маркером любимого Банка - NPS.

На данный момент мы уже имеем данные трекинга NPS по результатам работы в 2023 году:

- NPS розничного клиента изменился с 34% в 2022 до 50% (данные трекинга) в 2023. Рост на 16 процентных пунктов;

- NPS массового бизнеса вырос с 71% в прошлом году до 85% - в текущем и показал прирост в 14 процентных пункта.

Данная динамика говорит о том, что наш Банк и я как руководитель клиентского сервиса предпринимаем верные стратегические шаги для влияния на CX.

Так как в моем подразделении большинство служб продающие, большое влияние мы оказываем еще и на цель стать самым крупным частным Банком. В рознице Департамент клиентского сервиса является не самым крупным с т.з. численности каналом, но именно на нас приходится наибольший удельный вес всех продаж - 38%. В продажах массового бизнеса - Телемаркетинг - самое малое направление по количеству продавцов из 6 существующих, но при этом канал привлекает 30% от всех клиентов NTB.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Для меня эффективность менеджера - это в первую очередь умение решать максимальное количество задач с минимальной затратой ресурса, а так же увеличивать пропускную способность и эффекты от работы сотрудников через автоматизацию, не "сжигая" при этом людей.

В состав возглавляемого мной Департамента входят все направления дистанционных продаж для клиентов розничного сегмента и Телемаркетинг бизнес-клиентов (продажи малому бизнесу и привлечение их в Банк). За 10 месяцев 2023 года моя команда уже продала банковских продуктов в 1,8 раз больше, чем за весь 2022. Так же на входящей линии мы начали активно внедрять и масштабировать такой подход как Next Best Offer (NBO), суть его в том, что по клиенту,

обратившемуся по сервисному вопросу, формируется и отражается максимально подходящее ему продуктовое предложение. Модель формирования предложений разработана коллегами из отдела продвинутой аналитики и интегрирована в CRM. С августа 2023 в 70% звонков клиент получает персонализированный продуктовый оффер, конверсия в сделку - более 20%.

На рутинных задачах у нас задействованы роботы RPA - это внутренняя разработка внутри компании, когда шаблонные действия вместо сотрудника выполняет робот. Сейчас на процессах внутри Департамента работает 6 роботов, а мои сотрудники могут не заниматься "обезьянковой работой", а решать интересные, сложные задачи, прокачивая свою экспертизу.

При активном росте клиентской базы мои направления не прирастают в штате. Более 30% звонков закрываются на уровне Self Service IVR, а кнопочный бот, интегрированный в мобильное приложение для физических лиц, закрывает порядка 45% всех обращений в канал.

Мои личные цели напрямую связаны с Целями Департамента и бизнес-линий, клиентов которых мы обслуживаем и выстраиваются в рамках зон ответственности и полномочий:

1. Service Level по всем линиям и направлениям. Цель на уровне года на данный момент выполнена на 107%. При этом цели по скорости реакции у нас стоят очень амбициозные - 80% на 15 секунд для массовых линий и 90% на 15 секунд - для премиальных. Перевыполнение показателя говорит о том, что мы отвечаем клиенту менее, чем за 15 секунд, а это - почти скорость реакции экстренных служб.

2. Удовлетворенность. Мы снимаем замеры CSI в каналах коммуникации с клиентом, для крупного и среднего бизнеса ежедневно проводится исходящая кампания для снятия замеров удовлетворенности, а еще мы получаем оценки от внутренних бизнес-заказчиков. Среднее выполнение KPI по удовлетворенности - 100%. В рамках подхода к удовлетворенности - моя позиция в том, что сервис не может быть "слишком хорошим", поэтому при достижении определенного уровня цели меняются на более амбициозные.

3. Выполнение планов продаж. На протяжении года план продаж выполнен на 114% и это при постоянном росте объемов и, соответственно, планов.

4. Выполнение SLA по лидам. Наше время реакции - до 10 минут в рознице и до 60 минут в массовом бизнесе. Этот показатель выполнен на 108%.

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

Я понимаю, что для того, чтобы клиент стал не только лояльным, а настоящим сторонником и амбассадором компании - нужно не просто оказывать классный сервис, с клиентом важно выстраивать отношения, основанные на понимании и предвосхищении запросов клиента, персонализированном и проактивном взаимодействии.

В рамках направлений, которыми я руковожу есть 2 службы персональных менеджеров для приоритетных клиентов:

1. Первая - группа менеджеров для клиентов среднего и корпоративного сегмента, где каждый сотрудник - это единая точка входа и "свой человек в Банке" для группы закрепленных клиентов. Service Level по направлению - 97%, уровень удовлетворенности - 4,99. Каждый специалист является мультискильным, закрывая "под ключ" все запросы клиентов. В текущем году мы поработали с омниканальностью в данном направлении - к голосовому каналу и e-mail добавили чаты. Была проработана и выстроена система навигирования, при которой клиент, написав в чат в своем интернет - или мобильном банкинге попадает напрямую в диалог к своему закрепленному

специалисту.

2. Вторая команда - это дистанционные персональные менеджеры для приоритетных клиентов розницы (ДПМ). Служба запускалась в 2022 году и там изначально присутствует омниканальное обслуживание. В этом году ребята стали еще и продавать, используя механики проактивного и персонализированного взаимодействия. По нашему запросу, при использовании продвинутой аналитики был разработан дэшборд "здоровья" клиента. При помощи дэшборда каждый ДПМ ежедневно видит, какие из его клиентов "болеют" в вопросах управления финансами и продуктами банка. Признаком болезни является невыполнение клиентом критериев бесплатности по продуктам, неиспользование им депозитов, а просто хранение денег на текущих счетах, без возможности зарабатывать на этом. Так же менеджер видит, что клиент совершает p2p переводы или валютные операции в иных банках и предлагает наши сервисы или индивидуальные курсы, возвращая операции в Банк и экспертно сопровождая клиента в управлении и распоряжении своими счетами и деньгами.

Помимо вышеуказанных сервисных направлений, я так же возглавляю входящие линии для физических лиц - Сервисные продажи,

юридических лиц - сервис, поддержка СДБО, техподдержка эквайринга в формате 24/7 и направление "Физюриков".

В текущем году, согласно стратегии бизнеса, стояла задача запустить сервисное обслуживание клиентов ЮЛ в формате 24/7. Понимая, что аналогичный сервис для розничного клиента мы уже оказываем - было принято решение не выводить на работу в ночь и выходные 2 отдельные моноскильные команды, а усилить линию Физюриков, предварительно дообучив еще группу сотрудников недостающему скилу, и выставить для команды графики работы в формате 24/7.

А во втором квартале текущего года к Департаменту клиентского сервиса, которым я руковожу, присоединился Центр диджитал-коммуникаций - команда, обслуживающая клиентов в чатах и мессенджерах.

Одним из первых фокусов, взятых в работу было улучшение клиентского сервиса и опыта в канале. Мы сосредоточились на низких оценках, которые клиенты ставят сотрудникам в рамках опросов CSI. Благодаря работе с командой доля низких оценок по всему блоку "Консультация сотрудника" от всех низких оценок снизилась с 36% до 14%. Привожу динамику по тематикам внутри блока:

- по качеству консультации снизились с 10,6% до 5,7%
- по ошибке сотрудника - с 9,2% до 3,7%
- по неполной консультации - с 9,4% до 2,3%
- по времени ответа - с 5,4% до 1,4%
- а по манере общения с 1,2% до 0,7%.

Динамика по показателям клиентского сервиса и удовлетворенности приведена в презентации в виде графиков.

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

Выше, я уже писала о том, что напрямую не общаюсь с клиентами, однако влияю на них через свою команду. Мне очень близок подход, заключающийся в том, что счастливый сотрудник ежедневно делает счастливым каждого клиента, с которым общается.

В моем Департаменте выстроена и приносит свои эффекты система регулярного менеджмента, которая нацелена в первую очередь на рост лояльности и вовлеченности команды. Я и вертикаль менеджеров в ДКС применяем и масштабируем подходы, которых ранее не было в компании, многие из них позже масштабируются на весь Банк:

1. Карьера. У нас выстроены и регулярно обновляются карьерные матрицы по всем направлениям. За 10 месяцев 2023 года 161 сотрудник из 220 перешел на следующую карьерную ступень;
2. Мы создали максимально комфортные условия труда - офис в центре города, оборудованный спортзалом и душевыми, комнатами отдыха и приема пищи, залами для обучения. Мы первые и единственные в отрасли стали pets friendly - наши сотрудники приходят на работу со своими пушистыми питомцами;
3. Отдел обучения, созданный внутри Департамента, проводит модульное обучение и регулярное дообучение сотрудников при помощи обучающих платформ и голосового тренажера. В штате - свой психолог, который проводит индивидуальные консультации с ребятами, в т.ч. по личным вопросам;
4. Кроме общебанковских - у нас есть внутренние мероприятия - локальный турслет, празднование Дней рождений Центров, тематические дни;
5. Продолжает работать программа нематериальной мотивации, где за виртуальную валюту ребята приобретают мерч и различные "плюшки";
6. Раз в год мы проводим расширенный формат оценки и обратной связи - методика МЧС (менеджер/человек/сотрудник);
7. Прорывом этого года я считаю отказ от KPI и внедрение сдельной системы мотивации;
8. Мной был создан и функционирует Лицей для руководителей - я обучаю команду базовым ценностям менеджера, учимся ставить задачи и давать обратную связь, работать с мотивацией, изучаем современные инструменты - OKR, Jobs to be done, Grows Hacking.

Для меня инвестиции в команду - самые прибыльные. Руководитель должен растить руководителей, развивать и продвигать персонал.

Все эти подходы приносят свои результаты, которые выражаются в цифрах:

1. eNPS. По результатам 2023 года агрегированный показатель по Департаменту вырос на 11 пунктов и составил 48% против 37% - в 2022 году. Динамика за последние 3 года (2021,2022 и 2023) выглядит следующим образом: 26% - 37% - 48%.
2. Желание и готовность рекомендовать подразделение как работодателя выражается не только в цифрах eNPS, в текущем году у нас существенно выросла доля сотрудников, приходящих по рекомендациям действующих операторов. Доля ребят, пришедших по рекомендации в 2023 году в среднем составила 36% от всех трудоустроенных новичков, против 14% в прошлом году. При этом динамика в этом году показывает долю в 27% в первом квартале и 48% - в 3-м квартале 2023. Активный рост произошел как раз после введения сдельной мотивации.
3. Текучесть. Показатели текущести персонала так же сильно снизились, в этом году команда стала более стабильной. Среднемесячная текучесть в 2022 году - 3,2%, в 2023 - 1,9%. Общая текучесть в горизонте 10 месяцев прошлого года - 28,2%, а за аналогичный период 2023 - 19,1%. Так же хочу отметить динамику внутри 2023 года - 2,7% текучесть в январе, против 0,4% - в октябре.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Кроме своей основной функции - управления подразделениями клиентского сервиса - в этом году я еще стала OKR-мастером. У нашего Банка стоят очень амбициозные цели, достижению которых способствует переход команд на данный фреймворк.

Первой командой, которую я запускала как мастер, была группа разработки роботов RPA. Мы с ребятами выстраивали связку их деятельности со стратегией компании, формировали амбициозные цели миддл-уровня, прописывали к ним ключевые результаты. Далее формулировали ограничения и качественные изменения, чтобы эти ограничения расшить. Была выстроена дорожная карта и запущена работа по спринтам. Я считаю, что любой опыт и мастерство нужно передавать дальше, поэтому мной было обучено 3 новых OKR-мастера, один из которых подхватил команду RPA, а другие смогли начать работу с новыми командами.

Сейчас я помогаю двигаться еще 2-м командам - торгового и интернет-эквайрингов.

Так же мной был составлен план масштабирования OKR на весь Банк.

Это та деятельность, за которое я не получаю дополнительное материальное вознаграждение, но при этом получаю большой кайф от того, что помогаю людям в моей компании искать и находить смыслы, раздвигать границы и мыслить амбициозно. Таким образом мы строим лучший Банк в стране.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Лучший Банк не возможен без постоянного развития его ключевиков. Весной текущего года я закончила обучение и получила диплом по стратегическому управлению бизнесом как "Мастер делового созидания и инициатор кратного роста компании".

Изученные инструменты и полученные навыки успешно применяю в своей работе:

- холакратия и ее принципы помогли перевести возглавляемый Департамент на сдельную систему мотивации,
- про OKR написано выше;
- в рамках тестирования гипотез по быстрому снижению количества обращений использую Grows Hacking;
- в рамках развития продаж на конкурирующем рынке мы с командой применяли Jobs to be done - мои сотрудники больше не продают клиентам через наречия "быстро, дешево", мы выяснили, какую основную функциональную задачу клиентов решают наши продукты и продаем клиенту не карту, кредит или страховку, а ценность, которую этот продукт несет и эволюционную цель клиента, которую помогает достичь.

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

В рамках дополнительной информации хочу привести кейс с подразделением, которое присоединилось к ДКС во 2Q этого года. Команда, обслуживающая клиентов в чатах. Основными целями перевода были централизация дистанционных служб и масштабирование лучших практик и подходов к клиентскому сервису.

Миграция клиентов на новое приложение увеличила нагрузку на канал ~ в 2 раза, SL был на уровне

59% на 2 мин., при цели 75% . Рост трафика пришелся на апрель и совпал с началом миграции. Из-за повышенной нагрузки показатель eNPS в команде был 0%.

Первое, что мы сделали с руководителем Центра - составили ТОП вопросов клиентов. Поставили задачу маркетингу на разработку обучающих видео для клиентов по самым популярным вопросам о работе в новом приложении. Далее на основании ТОП-вопросов и языка, которым клиенты их задают, был разработан кнопочный чат-бот, включающий ответы, ссылки на базу знаний и видеоролики. Наш бот с первых дней запуска обрабатывает порядка 45% всех обращений в канал.

Параллельно мы начали заниматься людьми - выстроили карьерную модель, где прописали сроки и условия роста сотрудников.

По итогу 4-х месяцев интенсивной работы над изменениями SL на направлении изменился с 59% до 90%, CSI в баллах вырос с 4,67 до 4,72 (доля довольных клиентов - с 91,8% до 93,6%), а eNPS в команде с 0% вырос до 60%.

P.S. Сегодня, глядя на свои направления и их прямых руководителей, я думаю: "А что будет, если завтра я не выйду на работу?". И у меня есть однозначный ответ - все будет работать как единый, отлаженный механизм. Ничего не сломается и не остановится. Считаю себя лучшим руководителем клиентского сервиса не потому, что я незаменима, а потому, что я создала систему и людей, которые могут работать автономно и самостоятельно. Я незаменима и это - главный результат моего труда.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Абрамович
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Юлия Сергеевна
ДОЛЖНОСТЬ	Директор департамента