

## ВАША ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЖЮРИ

**НОМЕР ЗАЯВКИ:** №25ССА-000

**ВЫБРАННАЯ НОМИНАЦИЯ:** ОПЕРАТОР/ПАРАОПЕРАТОР ГОДА

**ВАШ СТАТУС ЗАГРУЗКИ:** передано в жюри

<b>НОМИНАНТ</b>	Пичугова Евгения
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ/БРЕНД</b>	Сбербанк
<b>ГОРОД(а) РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ(-ок) КЦ НОМИНАНТА</b>	Екатеринбург
<b>КОЛ-ВО ОПЕРАТОРОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ(-ах) КЦ НОМИНАНТА</b>	760
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.sberbank.ru/">https://www.sberbank.ru/</a>
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>Сопроводительный файл 1</b>	<span style="background-color: #90EE90;">Посмотреть загруженный файл »</span>
<b>Сопроводительный файл 2</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>
<b>Сопроводительный файл 3</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>
<b>ССЫЛКА на VK Видео</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>

## ВАШЕ ЭССЕ

### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ, ДОСТИЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Приветствую жюри конкурса Хрустальная Гарнитура! Меня зовут Пичугова Евгения, мне 35 лет. Вот уже 9 лет я являюсь сотрудником крупнейшего банка страны. За это время я прошла путь от новичка до ведущего специалиста Центра дистанционного взыскания задолженности Сбера.

Я работаю на направлении выездного взыскания. Можно удивиться, как так – дистанционное и выездное одновременно? Но именно так. Получается, что в партнерстве с сотрудником выездного взыскания мы добиваемся лучших результатов. Мой функционал - взаимодействие по телефону с клиентами банка, которые не только допустили просроченную задолженность, но и в силу

жизненных обстоятельств не смогли решить вопрос оплаты в короткие сроки. В процессе работы я стремлюсь взаимодействовать с клиентом не как с должником по кредиту. Для меня это, прежде всего человек, который достиг определенных успехов в жизни, приобрел профессию или только на пути к этому, со своими целями, которые он пытается достичь, в том числе с помощью продуктов и услуг банка.

Я и мои коллеги работаем с группой клиентов, которым назначен выезд сотрудника, проводим первичные переговоры, уточняем перспективы погашения. Затем с учетом полученной нами информации сотрудник выездного взыскания имеет возможность продолжить работу с клиентом более предметно и эффективно.

Я задала себе новый уровень мастерства – не влиять на клиента, а содействовать, не взыскивать, а помогать. Я нацелена быть проводником для клиента в раскрытии всех возможностей экосистемы Сбера, которые будут полезны именно здесь и сейчас. Как вам такой план?

Я люблю достигать поставленных целей, решать задачи, при этом испытываю невероятное воодушевление от полученных результатов. С самого начала моего карьерного пути желала стать лидером и стала, стремилась к наставничеству и пришла к этому.

А что дальше? Как заглянуть за горизонт? Стагнация в развитии и росте от отсутствия новых вызовов, выгорание... увольнение? Для сотрудников контактных центров такой исход не редкость. Это точно не про меня! Когда мне удастся достичь поставленных целей, я выбираю для себя путь покорения новых вершин.

**Достижение высокого уровня взыскания задолженности за счет содействия в решении финансовых вопросов клиентов нашло отражение в моих показателях.** За текущий год мой уровень сбора задолженности (NPL) вырос на 11%. Выполнение плана по данному показателю в среднем составляет 115%. Я регулярно вхожу в ТОП-10 по результативности среди 60 сотрудников, работающих на данном направлении. Мой залог успеха в выстраивании партнерских отношений с клиентами на старте взаимодействия, изучение 360 профиля, ситуации, возможностей и перспектив решения вопроса в комфортном для клиента режиме. Также мне помогает высокая экспертиза в знаниях продуктов, технологий экосистемы Сбера их преимущество и взаимосвязь между собой, я могу в моменте предложить нужный вариант клиенту, позволяющей прийти к решению win - win.

## **ВЛИЯНИЕ НА БИЗНЕС**

Я работаю в команде Центра дистанционного взыскания задолженности, который является частью Департамента по работе с проблемными активами, в группе взаимодействия с клиентами на стадии выездного взыскания. Уникальность моего направления в том, что мы устанавливаем дистанционно контакт с клиентом путем тщательного анализа жизненного пути клиента. Иными словами, мы помогаем коллегам из смежных подразделений взыскания со всей России сократить расходы на сопровождение портфеля проблемных активов вдвое, за счет экономии на выездных мероприятиях, а также повысить уровень взыскания просроченной задолженности на 14 п.п. и операционную эффективность работы 25 п.п. Сбер уделяет большое внимание вопросам устойчивого развития и экологической ответственности. В рамках ESG-повестки банк реализует различные проекты, направленные на снижение воздействия на окружающую среду, повышение социальной ответственности и улучшение корпоративного управления. Следуя устремлениям кампании, я участвую в благотворительных сборах, акциях и поездках, связанных с помощью животным, озеленении и очистке нашего города. С целью показать пример активного образа жизни мы с командой волонтеров оказываем поддержку детям, оставшимся без родителей, в участии в

Зеленом Марафоне – ежегодном проекте Сбера, направленном на повышение значимости вопросов экологии и здорового образа жизни.

## ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Ключевым показателем эффективности сотрудника на моем процессе является быстрый и полный возврат клиентом просроченной задолженности и его восстановление в графике платежей. Данный показатель во многом зависит от доли контактных соединений с клиентами, что с развитием многообразия виртуальных ассистентов и голосовых помощников становится фокусом №1 для каждого контактного центра и наше подразделение не исключение. При этом, мы с командой находимся в непрерывном процессе поиска инсайтов для повышения контактности, успешный опыт я подробнее раскрою в следующем пункте. А моя задача, как оператора, в любых ситуациях клиента, связанных с потерей работы, несчастьями в семье или внезапными незапланированными расходами максимально быстро и деликатно помочь найти выход и, тем самым, сохранить лояльное отношение и доверие к Сберу.

Ключевой фокусной задачей нашего Центра является повышение операционной эффективности. Данная задача сопряжена также с ростом объемов портфеля нашей команды на 15% от месяца к месяцу. При этом нам удастся обрабатывать всю очередь заданий с повышением эффективности взыскания и без увеличения численности.

Каким образом я влияю на выполнение данной задачи?

Приведу мои KPI и фактические результаты за 2024 год:

- эффективность взыскания - выполнена на 115% с динамикой роста на 11 п.п. к прошлому году.
- вклад в общее урегулирование по направлению – 2,5%, что выше значения прошлого года на 0,4 п.п.
- доля установленных контактов с клиентом – выполнение плана 117%, значение 2023 г. – 108%
- доля взятых и выполненных обещаний об оплате – выполнение плана 112%, дельта к прошлому году – 6 п.п.
- качество диалогов – выполнение плана на 105%, при этом количество благодарностей от клиентов выросло на 7 п.п. по сравнению с прошлым годом.
- длительность диалога – выполнение плана на 107%, с динамикой к прошлому году на 3 п.п.

Помимо выполнения личных KPI я стремлюсь повышать результаты своей команды. Находясь, в ТОПе рейтинга по эффективности, я работаю в связке с руководителем группы. Во-первых, как наставник, помогаю улучшить показатели сотрудников с нестабильными результатами. Также, с помощью HR платформы Пульс, я изучаю методы и способы эффективной работы с клиентами, инструменты урегулирования, изменения в законодательстве, повышая уровень экспертизы, я выявляю новый потенциал для прироста личной эффективности от месяца к месяцу. Все это позволяет нашей команде регулярно достигать поставленных целей, а каждому сотруднику получать поддержку в случае возникновения сложностей с выполнением KPI.

Я являюсь активным участником проекта «Переопыление» по обмену опытом. Суть проекта – временное присоединение сотрудников к команде, работающей на смежном процессе. Это позволяет почерпнуть «фишки» работы из разных направлений как сотрудникам, так и руководителям. Так я, например, транслировала свой успешный опыт по оформлению клиентам инструментов урегулирования команде по работе с входящими вызовами. Это позволило коллегам

повысить долю диалогов, где вопрос клиента решен в рамках одного звонка FCR (на 2,5 п.п.).

Для повышения производительности в нашем Центре регулярно запускаются новые проекты по автоматизации процессов. Являясь участником «пилотов» и тестирования новых технологий, я не только предоставляю обратную связь о качестве работы нового продукта, но являюсь инициатором предложений по наполнению интерфейса для пользователей, чем помогаю подразделению максимально сократить время запуска проектов в промышленную эксплуатацию с минимизацией ГЭПов и рисков на процессе.

## **КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ (СХ)**

По моему мнению, истинная клиентоцентричность проявляется в способности эффективно решать проблемы клиентов, проявлять эмпатию и понимание, а также готовности идти на встречу потребностям и пожеланиям клиентов.

В 2024 году корпоративная культура Сбера вышла на новый уровень развития **человекоцентричности**.

Сбер стремится к тому, чтобы каждый клиент чувствовал себя особенным и важным, гармонично оказывая поддержку и содействие в развитии человека по намеченному им самим жизненному треку. Для этого банк разрабатывает персонализированные предложения, учитывающие индивидуальные потребности и предпочтения каждого клиента.

Кроме того, компания активно внедряет инновационные технологии, чтобы сделать взаимодействие с банком еще более удобным, быстрым и ненавязчивым, что позволяет экономить время и упрощает процесс управления финансами.

Я, как часть команды, также стремлюсь транслировать человекоцентричный подход в своей работе, следуя принципам эмпатии и понимания, профессионализма и дружелюбия, быстроты и эффективности, создания ценностей для клиентов, предлагая продукты, которые действительно полезны и решают их проблемы.

Приведу рабочий кейс. Однажды в моем сопровождении с длительной и большой задолженностью оказался человек с непростой ситуацией. В ходе диалога я выяснила, что он попал в аварию на мотоцикле, находится на длительной реабилитации, возможности зарабатывать и совершать платежи по обязательствам нет. Мотоцикл был уже продан, вырученная сумма потрачена. Так как ранее я сама была инструктором по мотокроссу и хорошо разбираюсь в этой теме, я быстро нашла потенциальный источник дополнительных ресурсов – реализация дорогостоящей экипировки для езды на мотоцикле. Я поддержала клиента, помогла с поиском покупателей через специальное сообщество, предложила вариант снижения долговой нагрузки на время его реабилитации. Клиент был настолько доволен решением, что опубликовал пост благодарности в сообществе о том, как ему быстро и качественно помогли с Сбере выйти из сложной ситуации. Мне было очень приятно:) Этот случай меня вдохновил на постоянное повышение качества моей работы и создание лучшего клиентского опыта.

В 2024 я получила на 7% больше благодарностей от клиентов, чем в 2023 г, уровень CSI вырос на 8 п.п.

Но как сделать каждый диалог с клиентом достойным благодарности? Я обсудила этот вопрос с коллегами, и мы решили создать рабочую группу в каждой команде нашего Центра, определили перечень типажей и ситуаций клиентов. Проработали идеальные сценарии решения вопросов, исходя из выбранных вводных условий, позитивного опыта из практики каждого участника, далее на общей встрече все рабочие группы поделились своими WOW-диалогами, обсудили и взяли для использования практики других команд. Эта активность «заразила» всех сотрудников центра

цепной реакцией. Будто скатившись с крутой горки в аквапарке, я чувствую эмоциональный подъем, когда слышу, как коллеги пользуются приёмами, которые подчерпнули из этого проекта. У каждого теперь есть желание провести тот самый идеальный WOW-диалог. Команда контроля качества и речевой аналитики, в качестве подогрева интереса, ежедневно выявляет лучшие диалоги с благодарностями от клиентов, сотрудники поощряются позитивными рассылками на все площадки Центра, а также награждением лучших на регулярных церемониях. Это стало первой ступенью к формированию новой культуры человекоцентричного сервиса в нашей команде.

## ОПЫТ СОТРУДНИКОВ (ЕХ)

Слаженная работа команды является ключевым фактором успеха любой компании, так она позволяет достичь лучших результатов, повысить эффективность работы и улучшить качество продукта или услуги для клиента. В эпоху постоянных изменений особенно важно, чтобы команда была гибкой и адаптивной, мотивированной и вдохновленной на общий результат, все задачи и вопросы обсуждались в атмосфере открытости и доверия. Я считаю, что выстраивание такой команды - ответственность не только его лидера, но и каждого участника.

В этом году **в качестве наставника** я сопровождала 5 новичков, которые показали отличные результаты в виде выполненных KPI на 107% уже через месяц после трудоустройства. Из них 2 человека стали победителями конкурса «Лучший старт», показав самые лучшие результаты среди новичков. Кроме награды сотрудники получили повышение в должности и доходе по *матрице индивидуального роста*.

В качестве лидера **инициативной группы по совершенствованию процесса работы** я провела сессию мозгового штурма с коллегами с целью выявления западающих зон, влияющих на клиентский путь и операционную эффективность работы нашей команды, мы составили ряд предложений, которые после обсуждения с руководителями, были взяты на реализацию. Изменения касались автоматизации процесса актуализации контактных данных и пересмотра схемы работы с клиентами, подавшими документы на банкротство. В результате повысилась операционная эффективность на 2,5% не только нашей команды, но и смежного подразделения, а также сокращен клиентский путь клиентов, подавших документы на банкротство, на 7 дней.

Так как основной ценностью нашей компаний является **человек**, в команде нашего Центра и Сбера в целом регулярно проводятся исследования – опросы, направленные на оценку уровня удовлетворенности работой в Сбере, вовлеченности, настроения, выгорания и другие. Результаты опросов используются для принятия решений по улучшению условий труда, разработке новых программ мотивации и развития персонала, а также для определения приоритетов в работе банка.

Наша профессия эмоционально тяжелая, поэтому много внимания уделяется развитию позитивного мышления. Мы в команде с этим работаем. В качестве решения, мы сформировали фокус-группы. Состав каждой команды включал ребят из разных процессов с разным стажем, опытом и результативностью. Каждая команда получила несколько заданий, связанных с совершенствованием клиентского пути и разработкой плана по работе с вовлеченностью сотрудников, с включением отдельных упражнений от психолога Центра. В рамках недельных спринтов мы с ребятами сгенерировали идеи, представили их на общих собраниях команд, путем обсуждения выбрали самые успешные решения и планы, которые при поддержке руководителей были приняты в работу.

Я лидировала в одной из рабочих групп и результаты превзошли все мои ожидания. Нам удалось не только обменяться лучшим опытом с коллегами и успешно решить все задачи. К концу проекта каждый сотрудник пришел с позитивным настроением, высокой вовлеченностью и уверенностью в том,

что его мнение важно, ценно и значимо, а его работа не сводится только к выполнению прямого функционала, в его силах проводить более глобальные улучшения, влияющие на развитие клиентского опыта, формирование позитивного имиджа команды и Сбера в целом.

Повторные замеры по итогам мероприятий показали динамику повышения уровня настроения, в команде снизился уровень выгорания. Это бесспорно значимый эффект для контактного центра. А для меня, как для сотрудника «линии», жирным плюсом стало неформальное живое общение и возможность найти друг в друге скрытые таланты и потенциалы!

## ИННОВАЦИИ И КРЕАТИВНОСТЬ

**Доля контактных соединений с нужным клиентом** является ключевым фактором достижения результата в моей работе.

В процессе работы с клиентами я замечаю тенденцию изменения их предпочтений по выбору каналов взаимодействия с различными службами и провайдерами. Это зависит от различных факторов, таких как возраст, пол, образ жизни, технологические тенденции, а также от обстоятельств жизни клиента в момент звонка. Клиенты могут быть заняты или находиться в местах с плохим покрытием сети. Некоторые клиенты могут избегать разговора с представителями контактных центров. Молодые поколения, такие как миллениалы и поколение Z, предпочитают использовать цифровые каналы связи, например, чат-боты, мессенджеры и социальные сети. Старшие поколения, наоборот, могут предпочитать только телефонные звонки.

У меня есть цель – увеличить охват контактной аудитории, есть задача – помочь большему количеству клиентов. Как это реализовать? Есть цель, есть идея! Проводить переговоры с клиентами через чат личного кабинета платформы Сбера, как дополнительный безопасный и защищенный канал связи. Обсудив идею с коллегами и руководителем, получив поддержку, мы пришли к выводу, что данная функция, действительно, необходима и в перспективе может принести результат. Клиентам, до которых по каким-либо причинам не удавалось дозвониться, стали отправляться SMS и PUSH уведомления с приглашением обсудить вопросы обслуживания в ЧАТе личного кабинета.

В результате повысили уровень контактности портфеля на 16%, долю урегулированных договоров на 9%, долю полученных обещаний на 6%, долю выполненных обещаний на 8%, долю восстановленного NPL на 11%.

А самое ценное – клиенты могут решить свои вопросы с банком тем способом, который им наиболее удобен и которому они доверяют. Цель достигнута!

## ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Я считаю, лидерство заключается в том, чтобы быть примером для своих коллег, демонстрируя высокий уровень профессионализма, ответственности и коммуникабельности.

В предыдущих разделах я изложила результаты моей работы в части эффективности и выполнения целей KPI. Но в процессе работы в Сбере я поняла, что значимый вклад я привнесу, научив других сотрудников достигать высоких результатов. Тем более компания непрерывно развивает культуру наставничества, создавая благоприятную среду для обмена опытом и знаниями.

Закончив школу наставников в нашем Центре и изучив специальную литературу, я сформировала для себя наиболее **эффективный подход** использования данного инструмента:

1. *Определение целей и задач на старте обучения.* Это поможет сосредоточиться на том, что

действительно важно.

2. *Планирование времени на работу и наставничество*: время – это ограниченный ресурс, поэтому его нужно использовать эффективно.
3. *Подбор подходящего метода обучения*: каждый человек имеет свой уникальный способ усвоения информации.
4. *Постоянная обратная связь*, которая является ключевым элементом наставничества.
5. *Поощрение и поддержка* помогает ученику чувствовать себя увереннее и мотивированнее.
6. *Личный пример*: наставник должен показывать, как правильно выполнять задачи и достигать поставленных целей.
7. *Создание доверительных отношений* между наставником и новичком.
8. *Гибкость*: наставник должен быть готовым к изменениям, адаптироваться к потребностям своего ученика и менять методы обучения при необходимости.
9. *Регулярный анализ результатов работы ученика*.

В результате использования этого подхода мне удалось не только сократить срок обучения новичков моей группы на 5 дней, но и повысить уровень моего CSI по оценке обученных мной сотрудников на 9 п.п. Текучесть новичков моей группы составила 0.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ИТОГИ

Оператор года, в моем понимании, должен обладать следующими качествами:

- Высокий уровень профессионализма и клиентоориентированности
- Неравнодушие за результат личный и команды
- Стремление постоянно развиваться
- Быть в постоянном поиске улучшений
- Умение формировать позитивную атмосферу в команде
- Приверженность своей компании
- Придерживаться правила «3-ех С: сон, спорт, стресс»
- Быть лидером мнений, создавать нетворкинг в команде.

В данном эссе я привела ряд аргументов и примеров того, каких результатов достигаю сама и как делюсь своими практиками в команде, каким образом я и моя команда совершенствуем клиентский путь и процессы работы, насколько открытую и доверительную атмосферу мы создаем в коллективе, как это влияет на вовлеченность команды и как это помогает нашим клиентам по всей России во всех 8 часовых поясах.

Участие в конкурсе «Хрустальная гарнитура» - это новый вызов для меня, и я уверена, что, преодолев этот путь, получу приз в виде прокаченных скиллов, полезного опыта и поддержки моей команды. Это и есть победа, вы согласны?

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ КОНТАКТОВ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Пичугова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Евгения Александровна

<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Ведущий специалист
------------------	--------------------