




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6873

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ КОНТАКТНЫЙ ЦЕНТР (более 500 рабочих мест)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Триколор, НАО НСК
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Санкт-Петербург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	650
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.tricolor.tv
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Контактный центр
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Кол-во сотрудников

650

1. Описание контакт-центра

В этом году мы многое поменяли в жизни нашего Контактного центра — от адреса офиса до программного обеспечения и приоритетов в обслуживании наших клиентов. А то, что осталось неизменным, улучшали и развивали, добиваясь более высоких показателей. Мы активно подключаем к переменам не только все подразделения Контактного центра и компании в целом, но также и наших клиентов. Но обо всем по порядку.

Триколор — мультиплатформенный оператор, предоставляющий комплекс цифровых услуг и сервисов, который включает в себя телесмотрение. Клиентская база оператора составляет более 12 миллионов, в том числе — 10 миллионов HD-подписчиков, более 125 тысяч UHD-клиентов и 1,2 миллионов пользователей интернет-проекта.

Миссия Триколора — улучшение качества жизни каждого жителя России за счет предоставления доступа к медиаинформационному и развлекательному пространству, возможности потребления современных цифровых сервисов и продуктов в максимально удобной форме и во всех средах.

В рамках этой миссии КЦ обеспечивает информационную и техническую поддержку клиентам Триколора, обрабатывая более 11 000 обращений в день.

Мы круглосуточно обслуживаем клиентов по 11 каналам связи:

- Горячая телефонная линия.
- Звонок с сайта Триколора.
- Skype.
- Электронная почта.
- Анкета на сайте Триколора.
- Чат на сайте Триколора.
- «ВКонтакте»
- «Одноклассники»
- Facebook
- Viber
- WhatsApp

Наш офис располагается в Санкт-Петербурге, и мы являемся одним из крупнейших контактных центров Северо-Западного региона. В нашей команде более 750 сотрудников, 190 из которых — операторы, работающие дистанционно из разных уголков страны. Общее количество рабочих мест — 210. Структурно у нас 2 основных подразделения — административные подразделения и операторский состав.

Мы выстраиваем работу Контактного центра на базе платформы Genesys, интерфейс которой развиваем для удобства работы операторов. В этом году внедрили чат-бот и запустили пилотную версию голосового бота. Также применяем автоматическую проверку обращений с помощью WFO (Work Force Optimization). Мы автоматизировали анализ, прогнозирование и планирование нагрузки, а также формирование оптимизированных графиков операторов с помощью WFM-системы.

Для обучения и развития сотрудников у нас есть комната для проведения тренингов, мероприятий для личностного роста и консультаций с психологом, а также 2 компьютерных класса, в которых есть оборудование, рекомендованное для просмотра Триколора, и модуль управления сервиса «Триколор Умный дом». Ежеквартально в КЦ проводится до 250 мероприятий в разных форматах, в которых принимает участие в среднем 5-8 сотрудников.

В нашем офисе есть 2 столовые и чайная зона, 3 комнаты отдыха с разным оформлением и зона отдыха с игровой приставкой. Мы отмечаем не только календарные и профессиональные праздники, но и праздники по небольшим поводам, а также организуем однодневные развлекательные мероприятия. В рамках мотивационной программы проходят ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные награждения лучших сотрудников.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Поддерживая стратегию компании, направленную в этом году в том числе на сохранение и удержание клиентской базы, КЦ совместно с другими подразделениями Триколора проводит работу по нескольким направлениям.

- Модернизация оборудования наших клиентов реализована в рамках специального предложения. Клиентам было предложено заменить со скидкой устаревшее приемное оборудование на новое, чтобы иметь полный доступ к услугам Триколора. Акция была запущена в августе, за счет активного продвижения со стороны КЦ уже в начале ноября 32 000 клиентов оператора получили современное оборудование. Показатель конверсии повысился на 10% на

исходящей линии и на 15% — на входящей.

- Мы информируем клиентов Триколора не только о возможностях приемного оборудования, но и приложения «Триколор Кино и ТВ». Работа КЦ в 3 квартале позволила увеличить клиентскую базу (число пользователей, установивших **приложение** для мобильного телефона или Smart TV).

- Работа со сложными обращениями ведется отделом контроля оценки и качества. Создав внутри WFO **150 категорий обращений**, мы определяем и анализируем причины недовольства клиентов. Проанализировав все обращения, мы проводим мероприятия по оптимизации процессов обслуживания и переподготовке операторов.

- В этом году на базе КЦ был запущен спецпроект по поддержке единой информационной службы 122: **организована горячая линия, на которую граждане могли круглосуточно обращаться по вопросам пандемии**. В октябре КЦ Триколора посетил вице-губернатор, чтобы от лица города выразить благодарность компании и сотрудникам Службы поддержки. Сейчас линия 122 трансформировалась в Единую информационно-справочную службу Санкт-Петербурга: теперь операторы отвечают не только на вопросы о пандемии, но и рассказывают жителям города об образовании, социальном обеспечении и т. д.

3. Операционная эффективность

Результаты работы нашего подразделения демонстрирует динамика ключевых показателей эффективности КЦ.

По итогам работы в течение года мы получили:

- **Снижение среднего времени ожидания (ASA)** ответа на голосовых линиях **на 22 секунды**.
- **Рост среднего времени разговора (АНТ)** на голосовой линии без учета бота **на 23 секунды**.

Это связано с тем, что сейчас почти все обращения на «простые тематики» (например вопросы о балансе оплате или активации услуг) обрабатываются ботом, а не операторами, как ранее. Внедрение сценарной платформы и окна CRM, запланированное в 4 квартале, направлено на оптимизацию данного показателя.

- **Сохранение показателя доступности линий (ACD)** в общем по КЦ **выше планового значения**, и достижение в 3 квартале — 90 %.
- **Рост FCR — на 6 %**.
- **Рост CSI — на 5 %**.

Мы уделяем особое внимание показателю индекса удовлетворенности клиентов (CSI), обращающихся в КЦ. Так как решение некоторых вопросов невозможно в процессе обработки обращения, во 2 квартале 2020 года мы ввели новый показатель — **исходящий CSI (второго дня)**. Спустя два дня после обращения в КЦ мы звоним клиентам и спрашиваем, был ли решен их вопрос, а также повторно просим оценить качество обслуживания. Таким образом мы понимаем, была ли решена проблема, после того как клиент спокойно выполнил все действия, которые ему рекомендовали в диалоге. Этот показатель к октябрю **вырос на 13 %**.

Также мы обращаем внимание, что наши клиенты, следуя трендам, все чаще **предпочитают мультимедийные каналы**, на которых мы поддерживаем высокий уровень доступности — 97 % в

среднем. **40 % клиентов** КЦ Триколора в этом году получили ответы на свои вопросы через неголосовые каналы связи.

На ключевые показатели в этом году особенно влияет внедрение программы автоматизации. В настоящее время уже запущена омниканальная платформа **Genesys**, **чат-бот** на мультимедийных каналах и автоматическая проверка консультаций с помощью **WFO**.

С декабря 2019 года благодаря автоматизации мы **снизили количество клиентов, чей Триколор ID при обращении не идентифицировался автоматически, на 21 %**.

При переходе на обслуживание ботом мы не применяем стратегию удержания от разговора с человеком: если бот не понимает клиента, то сразу переводит на оператора. При этом мы постоянно совершенствуем сценарии работы. В первый месяц своей активности **чат-бот достиг более 85 % распознаваемости вопросов клиента**. В данный момент **максимальное время ответа бота** составляет **20 секунд**.

В результате внедрения текстового бота сейчас 100 % обращений на мультимедиаканалах принимаются ботом. При этом до 30 % обращений бот обрабатывает без участия оператора, в 25 % случаев бот помогает оператору, а в остальных — уточняет вопрос клиента, чтобы оператору не приходилось тратить на это время. Это помогает высвободить ресурсы 10 % персонала под другие задачи. После запуска бота на голосовом канале мы ожидаем прироста еще на 13 % .

4. Инновации и креативность

BIG Cup Лаборатория — проект, в рамках которого сотрудники предлагают свои идеи по улучшению бизнес-процессов КЦ.

В течение 2020 года сотрудники подали 16 заявок, 15 из них подали операторы. Треть заявок уже реализованы, половина — в задачах функциональных направлений на IV кв. 2020 года / I кв. 2021 года. Среди реализованных проектов — запись роликов с мастер-классами от лучших операторов на тему отработки возражений, внедрение тренажера по процедурам на входном обучении, организация игры «Что? Где? Когда?» с вопросами о сфере КЦ. Более 70 % сотрудников, отправивших заявки, сами участвуют в их реализации.

Кадровый резерв

В программу участников кадрового резерва включена обязательная разработка и реализация проектов по улучшению бизнес-процессов. В этом году благодаря резервистам отдела обучения был внедрен тренажер процедур обслуживания, а также геймификация первичного обучения. Резервисты отдела контроля качества разработали справочник по акциям с наглядной инфографикой, тренажеры по отработке возражений и по работе в CRM.

Кросс-функциональные команды

В начале 2020 года на стратегической встрече сотрудники генерировали идеи на тему клиентоориентированности. По итогам встречи были сформированы 4 кросс-функциональные команды для разработки и реализации проектов, влияющих как на рост клиентоориентированности, так и на другие показатели КЦ.

- Проект «Верим в продукт», цель которого — повысить осведомленность сотрудников о продуктах и сервисах компании. Мы оформили раздел портала, посвященный преимуществам продуктов Триколора, включающий сравнительную таблицу контента. В рамках проекта мы регулярно публикуем благодарности клиентов и отзывы сотрудников, которые являются

клиентами Триколора.

- Проект «Наследие» направлен на вовлечение сотрудников в историю развития Триколора и его сервисов. В рамках проекта создан и пополняется мини-музей приемного оборудования, рекомендованного для просмотра Триколора, разрабатывается таймлайн с историей компании и Контактного центра. Запланировано развитие раздела портала с архивом каналов, входящих в состав услуг Триколора, и акций Триколора.
- Проект «Прозрачность», задача которого — поддержание единого информационного поля и прозрачности внутренних процессов. Он реализуется в рамках «Дней открытых дверей». Каждый отдел Контактного центра погружает коллег во «внутреннюю кухню» — сотрудники знакомятся с задачами отдела, узнают нюансы, оценивают объем задач и впоследствии организуют более продуктивную совместную работу.
- Проект «Команда» заключается в создании единой системы целеполагания. В разделе портала «Стратегия» размещена ключевая цель на 2020 год, квартальные задачи с плановыми показателями, видеоролик с обращением руководителя КЦ. Руководители отделов планируют совместные мероприятия для достижения цели, а менеджеры при формировании задач на месяц или квартал ориентируются на общую цель.

Работа над проектами продолжается на данный момент.

Система информирования

Мы информируем сотрудников обо всем, что происходит в компании, используя множество каналов. В операторских залах мы разместили экраны, и сейчас сотрудники следят за количеством обращений, очередью звонков, показателем ASA на каждом проекте в режиме реального времени, видят благодарности от клиентов, напоминания о днях рождения и награждениях, корпоративных мероприятиях и т. д.

На главной странице портала мы размещаем показатели КЦ: CSI, FCR, количество заявок на замену оборудования и количество его установок, а также количество благодарностей и жалоб. Информация обновляется ежедневно и отражается в динамике.

5. Клиентоориентированность

2020 год был объявлен годом клиентоориентированности. В течение всего этого времени внедряются проекты, цель которых — повысить удовлетворенность клиентов.

Год начался с массового обучения с углублением в тему «Клиентоориентированность». Линейные специалисты самостоятельно прошли онлайн-курс. Важно было с первого этапа задать настрой, поэтому в начало курса мы включили видеообращение руководителя КЦ. Для опытных операторов прошли тренинги «Лояльные клиенты», посвященные удержанию конфликтных клиентов, а также рабочие встречи по совершенствованию навыков.

В течение этого года мы:

- Награждаем самых клиентоориентированных операторов ежемесячно. Также организовали отдельный **конкурс на «самый клиентоориентированный звонок»**. Для участия операторы выбирали один из своих звонков/писем/чатов, отвечающий критериям клиентоориентированности, и присылали на оценку жюри. По итогам конкурса были определены победители, которые получили в качестве приза трикоины (внутренняя валюта).
- Реализуем **4 проекта, направленные на работу с внутренним и внешним клиентом**, которые появились в результате обсуждений на серии встреч лучших практик отрасли и книги «Искренний сервис».
- Обеспечиваем **модернизацию приемного оборудования** наших клиентов, информируя их о возможности заменить со скидкой устаревшее приемное оборудование на новое, что обеспечит им доступ к полному спектру услуг Триколора. Благодаря модернизации мы предиктивно работаем с обращениями клиентов, связанными с ошибками работы приемного оборудования, и впоследствии снижаем нагрузку на КЦ.

Для достижения общей цели по замене приемного оборудования, операторы имеют планы по заявкам и конверсии. Также применяется и нематериальная мотивация: ежедневно руководители информируют сотрудников о количестве заявок и установок, выделяют лучших и награждают вкусными подарками. Лучшие по заявкам по итогам месяца получают призы в рамках ежемесячного награждения операторов. Организованы конкурсы на входящей и исходящей линиях, в призовом фонде которых Iphone, беспроводные наушники и 2500 трикоинов, а для победы сотрудникам необходимо оформить наибольшее количество установок в рамках специального предложения. Итоги конкурса мы подводим в декабре.

По итогам работы к концу ноября мы уже:

- **Обновили шаблоны для мультимедийных каналов обслуживания**. К процессу были привлечены в первую очередь сами операторы, что позволило в короткие сроки достичь роста показателя CSI на мультимедийных каналах в среднем на 13 %.
- **Изменили систему мотивации операторов**. С начала 2020 года к показателям мотивации оператора добавили **отдельный показатель — «Забота о клиенте»**. В нем оцениваются компетенции оператора по удержанию клиента и способности урегулировать конфликт.
- **Внедрили программу лояльности для клиентов, которую операторы применяют на своем уровне**. Если все варианты решения вопроса предложены, но клиент продолжает выражать недовольство или оператор понимает, что у клиента может остаться негативное впечатление о компании, он во время диалога может предложить клиенту один из вариантов подарочных подписок.
- **Внедрили чат-бот**, который в настоящее время сообщает клиенту баланс, срок действия и статус услуг, историю платежей, помогает восстановить просмотр, высвобождая человеческий ресурс для более сложных вопросов технической поддержки.
- Снизил количество клиентов, чей Триколор ID при обращении не идентифицировался автоматически, на 21 % за счет внедренных технологий, благодаря чему к оператору чаще поступает обращение с полной информацией о клиенте.

6. Вовлеченность

В январе мы переехали в новый офис, где создали комфортные условия работы.

Для обедов в офисе оборудованы 2 столовые и чайная. Организована ежедневная доставка бесплатных классических и веганских обедов. Оборудованы 3 комнаты отдыха — идеи для их

оформления предлагали сотрудники. В «космической» комнате можно отдохнуть в тишине и темноте, в «лесной» — отвлечься эмоционально, поиграв в настольные игры, походить босиком по искусственной траве. В «спортивной» комнате установлен стол для тенниса, где ребята тренируются между корпоративными турнирами. В общих зонах с ТВ сотрудники смотрят передачи, работают с приемным оборудованием или приложением или играют в приставку со шлемом VR и готовятся к турнирам по FIFA.

На портале создан **внутренний магазин**, в котором сотрудники тратят трикоины, заработанные за профессиональные достижения, участие в тренингах или корпоративной жизни КЦ. Среди товаров интересные книги, настольные игры, брендируемая продукция или нематериальные товары.

Сотрудники принимают активное участие в мероприятиях по обучению и развитию:

- Участвуют в 10 многоуровневых программах обучения, направленных на горизонтальное развитие.
- Проходят подготовку в кадровом резерве. Из 34 желающих вступить в кадровый резерв отделов КЦ программу проходят 12 сотрудников, и из 29 желающих занять позицию ведущего специалиста в отделе клиентского обслуживания 11 сотрудников вошли в резерв после подготовки.
- Старшие специалисты проводят занятия для операторов в сотренинстве с менеджером по обучению в рамках Школы внутренних экспертов (ШВЭПС). Сейчас в Школе 6 экспертов.
- Проводят мастер-классы по продажам и работе с конфликтами, а также снимают ролики — для широкого охвата.
- Участвуют в программе “Джедаи продаж” для развития телемаркетинга. Сотрудники проходят тренинги, выполняют план по заявкам и передвигаются по уровням от Юнлинга до Мастера. Количество участников ежемесячно растет от 26(в августе) до 59 (в октябре).
- Оценивают и оставляют отзывы о работе наставников на портале. С мая мы получили более 350 оценок и отзывов, на основе которых наградили лидеров рейтинга и опубликовали отзывы в качестве обратной связи для всех в рамках «Рейтинга старших специалистов».
- Участвуют во время удаленной работы в прямых эфирах в Instagram — для профилактики стресса (зарядки, медитации, арт-терапия). Количество участников среди сотрудников выросло в 8-10 раз по сравнению с очными мероприятиями.

2 раза в год мы проводим опрос по вовлеченности, используя методику Q12. Опрос в июле показал, что:

- на прежнем уровне сохранился общий показатель вовлеченности, который составил 70 %;
- на 10 % стало больше операторов, отмечающих, что к их мнению прислушиваются, а идеи и просьбы по улучшению работы не остаются без внимания;
- на 13 % увеличилось число операторов, чувствующих сопричастность с миссией и стратегией компании;
- на 5 % выросло количество операторов, отметивших, что имеют возможность развиваться и достигать профессиональных успехов. Этому способствуют прозрачная система развития в КЦ и высокий процент внутренней ротации;
- 75 % сотрудников считают, что свободно ориентируются в планах компании и располагают всеми необходимыми для работы материалами.
- на 6 % снизилось число сотрудников, отметивших, что им не хватает похвалы и одобрения. Чтобы повысить этот показатель, мы разобрали тему мотивации сотрудников на встрече «Клуба руководителей», запустили «Рейтинг старших специалистов», разработали программу «Наставничество». Также мы публикуем больше отзывов и благодарностей: как от сотрудников друг другу, так и от клиентов — сотрудникам и компании.

7. Лучшие практики в индустрии

Чтобы улучшить клиентский опыт, а также обеспечить более комфортные условия для сотрудников, стремимся максимально автоматизировать рабочие процессы.

В частности, уже внедрили:

- **Платформу Genesys.** На текущий момент в интерфейсе платформы настроено единое окно работы оператора. В планах — встроить CRM и сценарий обслуживания.
- **Чат-бот.** На базе чат-бота до конца года мы также запустим бот голосовой линии.
- **Автоматическую проверку** обращений с помощью настроенной системы **WFO**. Помимо того, что теперь на соответствие алгоритмам обслуживания проверяется 100 % обращений клиентов, используя WFO, мы формируем выборки диалогов по ключевым словам и выводим общий процент корректных и некорректных диалогов. За счет внедрения WFO в совокупности на мониторинг теперь уходит 88 человеко-часов в месяц (вместо 1056).

По промежуточным итогам удалось достичь 55 % автоматизации обращений на мультимедиаканалы. КЦ, что повлияло на положительную динамику ключевых показателей КЦ (подробнее — в блоке «Операционная эффективность»).

Наш КЦ принимает участие конкурсе «Хрустальная гарнитура» уже третий год подряд. Ранее мы уже одержали победу в номинации «Голос сотрудников» (2019), получили высокое одобрение и высокую оценку жюри в номинациях «Лучшая программа обучения и развития» (2019) и «Лучший средний контактный центр» (2018), а также вошли в ТОП-5 в номинации «Оператор года» (2019).

Представители КЦ Триколора регулярно посещают профессиональные мероприятия индустрии не только как участники, но и в качестве спикеров. В этом году, например, спикеры выступали на конференциях «Передовой опыт контактных центров» и «Управление персоналом в КЦ».

Статьи сотрудников КЦ за последний год опубликованы в журналах «Управление развитием персонала» и «Мотивация и оплата труда».

8. Итоги

В этом году мы переехали в новый уютный офис, продолжая при этом оказывать информационную и техническую поддержку клиентам Триколора 24/7; совершили технологический рывок, обновив значительную часть программного обеспечения; качественно перестроили алгоритмы обслуживания клиентов, проводя последовательную работу с персоналом с учетом стратегии компании.

Важно, что достигая ключевых показателей эффективности, мы активно подключаем сотрудников на всех уровнях, а достигая цели модернизации оборудования, уделяли особое внимание заботе о клиентах. Стратегические показатели были достигнуты без снижения качественных показателей обслуживания.

В этом году мы достойны победы, потому что:

- постоянно двигались вперед;
- разработали и применили в работе новые и креативные подходы;
- внедрили программу автоматизации с лучшим программным обеспечением в индустрии;
- улучшили ключевые показатели и достигли цели бизнеса;
- продолжали заботиться о клиентах и сотрудниках, улучшая их качество жизни.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Урсул
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Александра Павловна
ДОЛЖНОСТЬ	Менеджер по внутрикорпоративным коммуникациям