




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №6948

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

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	ЮMoney
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	116
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://yoomoney.ru">https://yoomoney.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Департамент клиентского сервиса
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=LHTxMzoz4ys&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=LHTxMzoz4ys&amp;feature=youtu.be</a>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### Кол-во сотрудников

196

### 1. Описание контакт-центра

Рады приветствовать вас в компании «ЮMoney». Мы финтех-сервис для физических и юридических лиц (слайд 1).

Команда нашего контакт-центра состоит из 196 человек и находится в трех городах — Москве, Нижнем Новгороде и Ростове-на-Дону. Мы оказываем поддержку физическим лицам и развиваем клиентский сервис в компании. Вместе мы — департамент клиентского сервиса, в который входят:

- служба поддержки пользователей,
- отдел мониторинга и планирования,
- отдел развития клиентского сервиса,
- отдел управления качеством сервиса.

Служба поддержки пользователей - самая многочисленная структура в департаменте. Она объединяет отдел обслуживания клиентов (2 линия) и два внешних контактных центра (1 линия).

Мы работаем с обращениями клиентов по нескольким каналам (слайд 2).

- Чаты и звонки — большую часть этих обращений обрабатывают внешние контактные центры. Исключения: вопросы, которые невозможно решить в момент обращения или для которых нужен высокий уровень экспертизы.
- Электронная почта (далее — тикеты) — такими обращениями в основном занимается отдел обслуживания клиентов. Исключение: вопросы, которые можно решить здесь и сейчас.
- Социальные сети (Вконтакте, Twitter, Instagram, Facebook, Одноклассники) — с этими обращениями работает выделенная группа в отделе управления качеством сервиса.

Все обращения мы классифицируем по тематикам в зависимости от продукта (слайд 3).

Каждый сотрудник службы поддержки отличается индивидуальными навыками, которые он получает в процессе обучения и работы. Это позволяет нам разделить всех сотрудников на группы, которые обрабатывают определенные типы запросов, исходя из тематики обращения клиента.

Слаженная и эффективная работа службы поддержки достигается только благодаря взаимодействию всех отделов.

- Отдел мониторинга и планирования занимается прогнозированием, планированием и распределением ресурсов.
- Отдел развития клиентского сервиса занимается развитием рабочих инструментов, оптимизацией и автоматизацией взаимодействия с клиентами, а также внутренних и внешних бизнес-процессов.
- Отдел управления качеством сервиса включает в себя:
  - группу обучения и контроля качества — проводит обучение и оценку качества, а также создает и актуализирует инструкции,
  - группу по работе с соцсетями — помогает нашим клиентам на публичных площадках и курирует отзывы на портале «Банки.ру».

## 2. Положительное влияние на деятельность организации

Департамент формирует имидж компании в глазах клиентов. Чтобы быть уверенными, что все делаем правильно, мы измеряем влияние на клиентов и уровень сервиса по многим метрикам. Основные из них: FCR, CSI, NPS.

Клиент может оценить нас в каждом канале. Интегральная оценка CSI по всем каналам за год составила 8,73. Подробнее об этом — слайд 4.

Помимо оценки внутри нашего сервиса, клиенты сами оценивают нас на сайте «Банки.ру» (<https://www.banki.ru>). Эти отзывы проверяют независимые эксперты портала. За 2020 год с 12 места мы поднялись на 4 (по состоянию на октябрь). Динамику по месяцам и отзывы можно посмотреть на слайдах 5-7.

Средний годовой индекс NPS на момент октября 2020 года составил 33,5%.

Мы поддерживаем стабильно высокий уровень FCR в онлайн-каналах: онлайн-чат — 81,4%, голосовой канал — 89% в среднем за 2020 год.

FCR в письменном канале обращений на конец октября — 55,7%. Разница с онлайн-каналами обусловлена спецификой взаимодействия с клиентами по электронной почте: одно обращение клиента делится на несколько писем, что влияет на показатель.

Кросс-канальный FCR на текущий момент — 56,88%.

В наших планах на 2021 год поддержка высокого уровня FCR в онлайн-каналах и развитие кросс-канального показателя за счет оптимизации внутренних процессов.

Нам важно и развитие сотрудников. Для них действует матрица карьерного роста — система позиционных уровней, на каждом из которых сотруднику ставятся индивидуальные цели по выполнению KPI, развитию компетенций и выполнению рабочих активностей (слайд 8). При каждом переходе повышаются окладная и премиальная части. У сотрудников есть также возможность перехода в другие подразделения компании на конкурсной основе.

Информация о таких переходах — на слайде 9.

### 3. Операционная эффективность

Успешную деятельность нашей службы поддержки можно много описывать словами, но давайте взглянем на цифры.

Динамика обращений по каналам за 2020 год показывает, что большое количество клиентов выбирает чат. Процент потока обращений увеличился на 6% с января к октябрю. Для каждого канала у нас есть свои целевые показатели. Остановимся на них подробнее.

#### Чат

Клиенты все чаще выбирают онлайн-каналы для обращения в службу поддержки. Мы следуем трендам и развиваем канал чата, благодаря чему повышаем SL и процент онлайн-отработки заявок.

Чтобы выполнять этот показатель, мы постоянно проводим ряд мероприятий. Среди них:

- работа с сотрудниками, предоставление ОС,
- добавление шаблонов в инструмент,
- оптимизация инструмента (всплывающие окна, уведомления о поступлении нового обращения и другие доработки),
- развитие чат-бота.

Динамика уровня сервиса с марта 2020 года держится на уровне выше 80% за 60 секунд, а в среднем за год — 83,5%.

#### Звонки

Наряду с чатами популярностью пользуется и голосовой канал. Многим клиентам удобнее задать вопрос по телефону и сразу получить ответ.

Около 80% звонков принимают внешние контактные центры.

Среднее время диалога за 2020 год составило 4 минуты.

Несмотря на переход на удаленную работу, нам удалось удержать уровень сервиса выше целевых значений. На конец октября показатель SL за 2020 год составил 88,9% за 20 секунд.

Чтобы добиваться таких высоких результатов, мы проводим постоянные активности для сотрудников:

- тренинги (навыки ведения диалога, работа с претензионными клиентами, работа с возражениями),
- прослушивание длительных диалогов и разбор с сотрудниками,
- тестовые звонки по сложным кейсам и новым продуктам,
- аналитика звонков с низкими оценками,
- расширение функционала 1 линии для обработки большего количества звонков.

#### Тикеты

По сравнению с чатами и звонками на обработку заявок, полученных по электронной почте, уходит больше времени. В этом случае сотрудникам приходится заниматься более нестандартными и сложными кейсами и зачастую привлекать к решению вопросов смежные подразделения.

По электронной почте к нам поступает в среднем около 90 тысяч обращений в месяц.

Из них 55,7% заявок обрабатываются в течение часа.

SL 6 часов за 2020 год (по состоянию на октябрь) составляет 80,6%.

Подробнее про все показатели — на слайде 10.

## **4. Инновации и креативность**

Каждый день мы становимся более открытыми и легкими в коммуникации для пользователя, и все более технологичными и умными под капотом. Новые инструменты, скрипты, алгоритмы дают возможность удивить клиентов скоростью и качеством нашей работы, а также комплексно проанализировать все процессы и усовершенствовать их.

Ниже мы расскажем о самых значимых процессах автоматизации, внедренных в компании в 2020 году.

У нас появился чат-бот. Его развитием занимается выделенная группа отдела развития клиентского сервиса. Мы постоянно обучаем чат-бот новым навыкам, сценариям, тестируем. Чат-бот работает 24 на 7.

Когда к боту приходит запрос, он определяет тематику обращения, сравнивая с уже загруженными сценариями, и выбирает нужный. В сценарии может содержаться как готовый ответ клиенту, так и уточнение информации с последующим переводом на сотрудника. На данный момент бот использует около 300 тематик и закрывает больше 58% обращений.

Как компании с высоким уровнем сервиса, нам важно мониторить онлайн все показатели и активности. Для этого мы создали и полностью отладили систему отчетности, аналитики и прогнозирования в инструментах Power BI и Grafana (слайд 11). Мы сами выбираем, какие данные и в каком виде нужны в отчетах, и создаем их.

Power BI включает в себя информацию по большинству процессов в компании. Данные собираются из всех источников и формируются в понятные для любого сотрудника отчеты, благодаря скриптам. По назначению отчеты делятся на:

- показатели службы по всем каналам,
- индивидуальные показатели сотрудников,

- данные по процедурам (например, простановка тегов, использование шаблонов),
- выборка для проверки качества (кейсы по четко заданным критериям: низкие оценки CSI, длительность диалога/переписки),
- сводные данные по любому продукту.

В Grafana мы в онлайн-режиме видим:

- распределение нагрузки на сотрудников по каналам,
- клиентскую активность по всем продуктам/услугам.

Хотим рассказать и о нашей уникальной разработке — университете ЮMoney. Обучающая система «Универ» создана для того, чтобы сделать процесс онлайн-обучения и развития сотрудников внутри компании системным, прозрачным и доступным.

«Универ» сочетает в себе 3 ключевых модуля, представляющих собой целостную модель профессионального обучения и развития сотрудника.

- Модуль карьерного развития – отражает путь карьерного и профессионального развития сотрудника внутри департамента.
- Модуль обучения — обеспечивает сотрудника качественным контентом, развивающим его профессиональные знания, умения и навыки по компетенциям.
- Модуль ревью – уникальное решение, благодаря которому и сотрудник и руководитель находятся в непрерывной связи в рамках индивидуального плана развития, отслеживают динамику прогресса по компетенциям, выполнению задач, обмениваются обратной связью (слайд 12).

Эти инструменты помогают нам не терять эффективность даже в условиях удаленной работы. В марте 2020 мы, как и вся страна, столкнулись с вынужденной необходимостью работать из дома.

Из-за специфики нашей деятельности, связанной с персональными данными клиентов, готовность к удаленной работе раньше не требовалась. Это оказался абсолютно новый для нас опыт, однако мы в кратчайшие сроки справились с задачей по переходу на удаленную работу.

Что нам удалось сделать за две недели:

- провести работу со всем штатом сотрудников на предмет удаленной работы (причины, требования, риски, взаимодействие),
- подготовить и настроить все оборудование, необходимое для эффективной работы (ПК, гарнитуры и т.д.),
- обеспечить полную работоспособность штата на удаленной работе без потери в ключевых показателях.

## 5. Клиентоориентированность

В компании мы поддерживаем и развиваем такие ценности:

- достигай целей,
- будь эффективным,
- будь открытым и вовлеченным,
- цени клиента,
- развивайся и развивай.

«Цени клиента» — это не только про внешних клиентов, но и про наше отношение к сотрудникам.

На основе этих ценностей у нас сложилось несколько принципов работы в команде.

- Право на ошибку. Все мы люди, и все мы ошибаемся. Даже самые серьезные нарушения не всегда приводят к фатальным последствиям для сотрудников. Это делает команду более открытой и позволяет эффективно прорабатывать наши ошибки.
- Отсутствие жесткой иерархии. Для решения вопросов любой сотрудник может обратиться как к своему непосредственному руководителю, так и к начальнику отдела или службы. Это позволяет создать прочные и доверительные отношения между подчиненными и руководителями.
- Руководитель — наставник и товарищ. Если сотрудник сталкивается с жизненными трудностями, мы делаем все возможное, чтобы ему помочь: от изменения рабочего графика и незапланированного отпуска до моральной и финансовой поддержки.
- Бывают ситуации, когда допущена ошибка и степень ее влияния невозможно оценить однозначно. В таких случаях мы принимаем решение в пользу сотрудника.

Все сотрудники стремятся к тому, чтобы мы стали WOW-сервисом и предвосхищали ожидания клиентов. Создание успешного клиентского опыта стоит во главе угла всех наших бизнес-процессов.

Получая комментарии от клиентов, мы делаем все, чтобы в будущем исключить развитие и повторение негативных сценариев. Каждый сотрудник самостоятельно принимает решение, каким образом наиболее эффективно решить нестандартный вопрос клиента.

Если вопрос требует онлайн-помощи, мы позвоним клиенту в удобное для него время, что окажет положительное влияние на качество и скорость решения вопроса. В срочных или критических ситуациях сотрудник подключает смежные департаменты для принятия индивидуального решения (слайд 13).

Мы понимаем, что не все в сервисе работает идеально. Бывают и кратковременные сбои в работе продуктов, и заминки в решении вопросов, и технические сложности на стороне сервисов-партнеров.

Мы знаем, как важно нашим клиентам получать качественный сервис, экономить их время и делать их жизнь с нами удобнее.

Благодаря действующей у нас системе лояльности, у сотрудника всегда есть возможность поблагодарить клиента за понимание, показать, как он для нас важен и ценен. В зависимости от ситуации сотрудник любого уровня может принять решение о возмещении клиенту бонусных баллов или рублей.

Бывают ситуации, когда клиент может выйти в публичное поле с комментариями о нашей работе, что может негативно отразиться на отношении клиента к компании и на нашей репутации. Все эти кейсы передаются в работу с максимальным приоритетом: мы связываемся с клиентом в индивидуальном порядке для урегулирования вопроса.

Одна из целей клиентского сервиса — помощь командам в развитии продуктов. Чтобы каждый отзыв клиента был принят в работу продуктовой командой, мы выстроили процесс, который позволяет нам собирать все предложения и пожелания пользователей. Когда вместе с клиентским запросом (по любому каналу) сотрудник получает предложение или пожелание, он заносит его в таблицу, которую в любой момент могут посмотреть другие сотрудники. Самые интересные и эффективные идеи попадают в разработку и помогают улучшить наши продукты. Таким образом клиенты сами участвуют в создании новых услуг и сервисов нашей компании.

Для примера: за 2020 год было передано 196 предложений по продуктам, 137 — по услугам и сервису.

## 6. Вовлеченность

В прошлом году наша компания заняла 1 место в номинации «Лучший работодатель года». Мы гордимся этим, но не останавливаемся на достигнутом.

Атмосфера в коллективе и вовлеченность сотрудников в работу — один из базовых принципов эффективной деятельности.

Ежегодно компания проводит опрос по вовлеченности. В нем сотрудники отвечают на вопросы о стратегии компании, удовлетворенности условиями работы, взаимодействии внутри команды, развитии, мотивации и многом другом.

По результатам опроса мы четко понимаем, что влияет на сотрудников и какие есть зоны роста (слайд 14).

Данные опросов руководители анализируют совместно с HR и разрабатывают меры для повышения удовлетворенности сотрудников.

Большинство сотрудников службы поддержки — это ребята с первым опытом работы. Многие из них еще не успели понять, чем хотели бы заниматься и в каком отделе работать. При рассмотрении данных опроса вовлеченности мы не оставляем этот момент без внимания. Регулярно проводятся тематические встречи всех отделов компании, где каждый готовит презентацию о себе и специфике своей работы — Y-files.

Посетить такое мероприятие и задать вопросы может любой сотрудник.

Для того, чтобы сотрудники лучше познакомились с работой смежных подразделений у нас проводятся Дни непослушания: сотрудники в деталях узнают процессы коллег и улучшают внутренние коммуникации. Благодаря «Дню непослушания» мы можем собрать очень ценный фидбек, от коллег из других отделов, который помогает улучшать нашу работу.

Помимо таких мероприятий проводятся и регулярные встречи.

- Еженедельная встреча компании — «Хурал». На ней обсуждаются все важные задачи в рамках компании, достижения, вопросы. На встрече присутствуют представители всех подразделений компании вплоть до топ-менеджмента, от которых можно получить комментарии по всем вопросам.
- Планерки групп/отделов. Это встречи для обсуждения основных задач и процессов в рамках группы или отдела. Зачастую сотрудники заранее готовят вопросы и обсуждают их с руководителем.

Компания также выделяет средства на проведение внерабочих активностей в каждом подразделении.

Всей командой мы организуем тематические мероприятия на открытом воздухе. На выбор тематики может повлиять каждый сотрудник — через голосование. На таких мероприятиях в течение дня проводятся как спортивные активности, так и интеллектуальные. К примеру, последний тимбилдинг (после снятия ограничений на массовые мероприятия) проводили в тематике 90-х. Были спортивные состязания по волейболу, бадминтону и дартсу. Среди сотрудников проводился конкурс на лучший костюм и «Своя игра» с тематическими вопросами (слайд 15).

Стоит отметить, что в организации внерабочих мероприятий всегда участвуют и линейные сотрудники.

Дополнительным стимулом к достижению высоких результатов является нематериальная мотивация. Победители получают памятные брендированные подарки, а также занимают места на доске почета. Номинации делятся на квартальные и годовые. Участие принимает каждый

сотрудник, и по результатам работы выявляется победитель (слайд 16).

## 7. Лучшие практики в индустрии

Сфера деятельности нашей компании подразумевает сложный сервис с очень быстро изменяющимися условиями. Поэтому сотрудники департамента обладают большим объемом знаний обо всех наших продуктах и процессах.

Мы рассматриваем обращения клиентов по всем каналам связи — это почта, телефон, онлайн-чат, мессенджеры, а также персональные консультации в офисе. Наши сотрудники мультифункциональны и умеют работать в любом канале с большим количеством разных типов обращений. Наши сотрудники работают с такими инструментами, как Jira, Kibana, 1С, DocsVision, а также с внутренними инструментами для просмотра логов и параметров информационной безопасности.

Основным рабочим инструментом является «Контакт Центр» (КЦ) — это собственная разработка ЮMoney (слайд 17). КЦ включает в себя:

- обработку заявок,
- информацию о клиенте и истории обращений,
- параллельную переписку со смежными подразделениями,
- контроль рабочего времени,
- учет индивидуальной продуктивности,
- управление распределением входящих обращений,
- управление автоподачей запросов,
- контроль качества,
- мониторинг и сбор статистики.

Инструмент постоянно совершенствуется под наши задачи — для этого у нас есть выделенная команда разработчиков. Эксперты команды работают в Power BI и Grafana, используют язык Python и методики Agile и Kanban.

Благодаря мощному внутреннему инструменту (КЦ) и использованию виртуальной телефонии от Zoiper нам удалось в кратчайшие сроки наладить полностью дистанционную работу на время локдауна.

## 8. Итоги

Залог нашего успеха — это люди из команды ЮMoney, которые каждый день делают все возможное и невозможное для улучшения клиентского опыта.

Мы построили такую систему, которая помогает сотрудникам расти и развиваться с первого дня работы. Корпоративные ценности позволяют людям быть самими собой, мы ценим креативность и свободомыслие, что позволяет раскрыть потенциал сотрудников и мотивирует достигать целей. Открытость — наше кредо, каждый готов обсудить любой вопрос и помочь найти решение, благодаря чему формируется команда людей, любящих свое дело.

Разумный выбор технологий, их грамотное использование и смелость во внедрении лучших практик способствует слаженному рабочему процессу и позволяет оценивать нашу деятельность комплексно, начиная от эффективности каждого сотрудника, заканчивая аналитикой всех бизнес-



процессов.

Отношения и обстановка внутри команды проецируются и на клиентский опыт.

Мы всегда находимся на передовой по внедрению новых практик в работе с клиентами. Это позволяет нам находить оптимальный баланс между автоматизацией и персональным подходом в решении вопросов клиентов.

Каждый сотрудник знает и понимает миссию компании и свой вклад в общее дело. Он не просто приходит выполнять определенные функции в заданный промежуток времени — он готов помочь любому обратившемуся в самой нестандартной ситуации и использовать для этого все возможные ресурсы.

Лучшее признание наших заслуг — это наши пользователи, которые доверяют нам свои финансы, свое время и свой комфорт. А высокие оценки – это показатель того, что мы действительно оправдываем их ожидания качественным продуманным сервисом и внимательным добрым отношением.

---

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

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Нянькина
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Ксения
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель группы