




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8398

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОГРАММА УЛУЧШЕНИЙ, ИЗМЕНЕНИЙ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Центр корпоративных решений, Сбер
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	4700
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Интеллектуальный помощник руководителя
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Центр корпоративных решений (ЦКР) – уникальный для банковской отрасли опыт обслуживания корпоративных клиентов, включает в себя 7 площадок, 9 функциональных направлений, более 4700 сотрудников.

Мы работаем в формате 24/7, осуществляем поддержку 2,9 млн клиентов по вопросам: сервисная и техническая поддержка, внешнеэкономическая деятельность, комплаенс, претензионная служба, договорная работа, удаленные продажи.

С 2019 года ЦКР активно принимает на поддержку компании экосистемы Сбера, на данный момент их более 30.

Структура управления ЦКР состоит из 3-х уровней менеджмента:

- линейный – начальники секторов, 209 чел
- средний – начальники отделов/управлений, 55 чел
- топ – 10 чел

Из-за множества функций в ЦКР более 200 ключевых показателей эффективности (КПЭ) и 700 мониторинговых, от их выполнения зависит уровень удовлетворенности клиентов и эффективность работы ЦКР. На 1 руководителя приходится не менее 100 метрик в зоне его ответственности.

Вся деятельность сотрудника оставляет цифровые следы – экранная аналитика, запись разговоров,

данные из CRM, WFM и пр. Колоссальный объем информации не позволяет руководителю быстро провести анализ, сделать выводы и предпринять действия для достижения результата.

Для решения этой задачи и повышения эффективности работы во всех направлениях в ЦКР была внедрена АС «Интеллектуальная система управления» (далее – ИСУ).

ИСУ позволяет избежать ручного контроля за КПЭ, оперативно узнавать о гэтах в процессах, влияющих на обслуживание клиентов, определяет отклонения в работе сотрудников, что делает ее интеллектуальным помощником руководителя. ИСУ обеспечивает соблюдение единых подходов и стандартов в работе с отклонениями на всех уровнях управления, что особенно важно в компании с большой численностью и разветвленной сетью.

2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

При внедрении ИСУ мы ставили следующие цели:

1. Повышение:

- производительность на 3%
- CSI на 5%
- FCR на 3%

2. Снижение:

- АНТ на 7%
- посещение офисов банка на 3%

3. Покрытие алгоритмами ИСУ 80% метрик ЦКР, оставшиеся 20% КПЭ находятся в зоне влияния топ-менеджмента и не могут управляться на уровне производства, например, снижение стоимости контакта, точность прогноза нагрузки на линию и др. Благодаря этой цели мы исключаем ситуации, когда руководитель фокусируется только на мотивационные КПЭ и упускает другие зоны роста.

4. Положительная динамика NPS ИСУ к концу года. Важно, чтобы руководители не воспринимали задачи ИСУ формально. Это возможно только при правильных качественных алгоритмах и верных предлагаемых действиях для устранения проблемных зон. Результат первого замера NPS ИСУ на старте проекта – 20%.

Для достижения этих целей были сформулированы задачи:

1. Проанализировать все, что мы знаем о работе сотрудников
2. Определить перечень метрик для охвата ИСУ
3. Разработать типовые алгоритмы для работы руководителей со своими «-1»
4. Настроить процесс взаимодействия с линейными руководителями для привлечения их управленческого опыта: тестирование алгоритмов на группе пользователей, сбор обратной связи, разработка действий для устранения отклонений
5. Оперативно дорабатывать алгоритмы с учетом обратной связи от пользователей
6. Обеспечить стабильность работы системы
7. Настроить процесс эффективной коммуникации с пользователями (вовлекаем, учим, информируем)
8. Выстроить процедуру проверки эффективности алгоритмов

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)

Ключевые стейкхолдеры и их бизнес-потребности:

Руководящая бизнес-вертикаль направлений ЦКР:

- повысить эффективность сервиса в части производительности и продаж
- повысить утилизацию рабочего времени
- снизить стоимость контакта

Владельцы продуктов и процессов:

- повысить объем продаж продукта
- обеспечить высокий уровень качества консультаций по продукту

Руководители производства на местах:

- быть эффективным руководителем – выполнять поставленные цели
- получить набор инструментов для повышения эффективности сотрудника
- экономить время, затрачиваемое на анализ «красных» зон (отчеты, дашборды)
- быстро понимать корневую причину отклонения
- расширить фактуру данных для диалога с сотрудником в рамках наставнических сессий

Сотрудники:

- увеличить свой доход
- получать информацию о своих зонах роста
- иметь больше возможностей профессионального и личного развития

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Использование искусственного интеллекта в управленческой деятельности руководителя - только развивающееся в России направление. В банках-конкурентах, да и в большинстве компаний нашей страны, работа над повышением эффективности чаще строится стандартными методами с помощью отчетов, дашбордов, ручной аналитики.

Ключевые отличия нового подхода (ИСУ):

- работаем с отклонением от среднего по системе, а не с выполнением плана
- используем всю информацию о сотруднике, автоматизируем ручные процессы: анализ данных, поиск примеров для выявления корневой причины отклонения, контроль исполнения задач
- настраиваем правила эскалации для каждого вида проблемы
- рекомендуем действия на каждое отклонение
- кастомизируем задачи: самостоятельное развитие сотрудника, наставничество, управление бизнесом в целом – для топ-менеджмента
- автоматически приоритезируем задачи с учетом влияния на бизнес-результат
- используем освобожденное время руководителя для работы с персоналом и развития soft skills (личных и его сотрудников)
- быстро корректируем подходы к работе с отклонениями – от идеи до реализации не более 2-х недель
- гибко управляем набором алгоритмов, при достижении запланированного эффекта не перегружаем руководителей неактуальными задачами

- используем ML-модели искусственного интеллекта для поиска инсайтов и формирования узконаправленных задач
- мониторим динамику ключевых показателей бизнеса после запуска/корректировки задач, рассчитываем экономический эффект от каждого алгоритма

Пример работы с задачей ИСУ:

Я - начальник сектора (25 операторов), КПЭ – АНТ, CSI, FCR, и др. В понедельник получаю приоритизированный список задач. Начинаю с задачи по АНТ:

- в задаче вижу: отклонения по длительности в разрезе режимов разговора (ACW, TALK, HOLD), тематик, а также конкретные примеры для анализа
- выборочно прослушиваю примеры и формирую гипотезы о корневой причине отклонения
- планирую встречу в календаре (вижу сколько времени осталось до контрольного срока)
- сотрудник видит приглашение и готовится ко встрече
- провожу встречу с сотрудником, фиксирую результат в ИСУ, это позволит сохранить историю для дальнейшей работы с сотрудником или диалога с руководителем в случае эскалации.

В ИСУ есть и позитивные задачи, направленные на повышение мотивации и вовлеченности - признание лучших результатов: попадание в топ рейтинга, благодарности от клиентов, поздравления.

Наши подходы к разработке:

- формируем стратегию развития ИСУ на год, актуализируем план ежеквартально
- работаем 2-хнедельными спринтами (быстрый вывод алгоритмов от идеи до пользователя; оперативная корректировка при необходимости, исключены факты разработки «в стол»)
- проводим пилоты перед запуском алгоритма для исключения ошибок в тираже
- ведем производственный цикл внутри одной команды – от сбора витрин данных, на которых также строятся мотивация и отчетность, до запуска задач ИСУ. Это позволяет обеспечить синхронность данных у конечного пользователя.

Важный элемент успешного внедрения ИСУ - процесс коммуникации с производством. Он состоит из:

- регулярные встречи с руководителями всех уровней по новостям/изменениям/новым алгоритмам
- оперативная работа с обращениями в разделе ИСУ «Обратная связь», разбор общих кейсов на встречах
- ежемесячный вестник ИСУ с новостями/эффектами от алгоритмов и отзывами руководителей (Приложение 2)
- рабочие группы с площадками для определения действий в задаче ИСУ к исполнению
- учебные пособия по работе с ИСУ (видеокурсы, стандарты, база знаний)

Такой системный подход привел к позитивному восприятию задач ИСУ несмотря на то, что они связаны с отклонениями в работе сотрудников.

5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Принципы оценки влияния ИСУ на бизнес-результат:

- для каждого отклонения определяем бизнес-метрику, на которую оно влияет
- проводим A/B тестирование и/или выставляем пилотные задачи при запуске новых

алгоритмов

- анализируем корреляцию между количеством выставляемых задач и изменением значения фокусного показателя на средней и длинной дистанции (квартал/ год)
- для количественных показателей считаем фактическое изменение значения по отклоняющемуся сотруднику с момента отработки задачи ИСУ
- для качественных показателей анализируем динамику их изменения (например, рост уровня CSI)
- оцениваем реальный экономический эффект, выраженный в рублях

Подтвержденное влияние ИСУ на результат в 2021 году по сравнению с 2020:

Бизнес и операционная эффективность

1. Увеличилось соблюдение расписания операторами (ADH) с 93% до 96%, что привело к повышению доступности линии для наших клиентов.
2. Повысилась производительность сотрудников сервисной поддержки ЦКР на 9%, что принесло 58,5 млн. руб. дополнительного дохода.
3. Снизилась стоимость контакта на 13%.

Клиентский опыт

1. Снизилась доля переводов с 26,9% до 24,1%, в денежном выражении – 4,3 млн.руб.
2. Сократилось использование слов паразитов в речи сотрудников в 3 раза (с 21% до 7%).
3. Снизилось количество клиентов, направленных в отделение банка, на 35% - с 2,7% до 2%.
5. CSI – рост с 72,7% до 74,5%.
6. Выросла доля обращений, решенных с первого раза (FCR-расчетный) с 88,57% до 89,6%.

Персонал

1. Доля производительных сотрудников выросла с 65% до 77% - сотрудники стали результативнее, их доход увеличился.
2. Срок выхода новых руководителей на плановую производительность сократился в 2 раза – с 7 месяцев до 4-х.
3. Количество отклонений, устраненных после первой отработки задачи руководителем, выросло в 1,5 раза – с 38% до 55%.
4. NPS ИСУ вырос с 20% до 49%. Руководители действительно начали верить в то, что ИСУ помогает достичь результата.
5. Внедрены персонализированные рекомендации сотрудникам по развитию навыков и компетенций.

Скорость внедрения новых технологий

1. «Карточка клиента» (инструмент объединяет всю информацию о клиенте и снижает АНТ на 23 секунды): рост числа входов за 1 месяц с 35% до 80%.
2. «Get-Next» (инструмент автоматического распределения обращений): ручное взятие в работу обращений сейчас составляет всего 5% по сравнению с 32% до запуска алгоритма ИСУ.

В среднем при использовании алгоритмов ИСУ срок достижения устанавливаемых целей сократился с 9 до 3 месяцев.

Новое направление ИСУ ЦКР - задачи для сотрудников.

Пример – задачи по речевой аналитике, которые показывают ошибки в речи, слова-паразиты и др. Каждую неделю сотрудник получает информацию о том, как он общался с клиентами (конкретные примеры), и он самостоятельно корректирует свою речь.

Таких задач все больше, еще один пример - отклонение по adherence, при текущем уровне вовлеченности в большинстве случаев достаточно просто проинформировать сотрудника об отклонении, дать рекомендации, и он самостоятельно корректирует свою работу.

Мы создали отдельный блок задач на развитие – обученная ML-модель выявляет пробелы в знаниях и навыках сотрудника и рекомендует учебные материалы и курсы из широкой библиотеки Сбера. Если нужна помощь, то он приглашает руководителя.

Такой подход помогает экономить управленческий ресурс для других бизнес-задач.

С учетом развития удаленного формата работы ИСУ приобрела в 2021 году еще большую актуальность, т.к. для дистанционного взаимодействия требуются более развитые управленческие компетенции руководителя.

6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Реализация запланированной стратегии развития ИСУ стала переломным моментом в управлении эффективностью ЦКР.

Мы убедились, что на уровне линейного менеджмента отчетность не нужна, работа с ИСУ эффективнее и менее трудозатратна. Экономия времени руководителей на анализ отчетности составила более 4 часов в неделю. Время перераспределяется на наставничество и развитие сотрудников.

Сократились трудозатраты на поддержание текущей отчетности с 8 до 3-х ПШЕ, при этом мы достигли высокого уровня персонализации информации для каждого руководителя.

Уроки, которые мы извлекли в процессе реализации:

- Процессы и автоматизированные системы не всегда работают так, как думает руководство. Алгоритмы ИСУ это быстро выявляют. Анализ комментариев при закрытии задач помогает выявлять скрытые проблемы и реагировать на них.
- Выявить попытки фрода сотрудников с уровня топ-менеджмента сложно на системном уровне, поэтому в алгоритмах ИСУ мы используем ML-модели, которые более точны и не зависимы.
- ИСУ эффективна только при качественной отработке, поэтому, с учетом возросшего количества задач, необходимо продолжить внедрение алгоритмов для проверки качества их закрытия. Это будет помогать выявлять и устранять формальный подход к ИСУ.

Сейчас, с учетом полученного опыта, мы можем составить цифровой профиль успешного руководителя, в который входит выполнение бизнес-метрик, HR-метрики и др. На основе накопленных данных о том, какие из компетенций приводят к достижению бизнес-результата, мы можем генерировать рекомендации для руководителя по развитию его управленческих навыков. Это задача команды ИСУ в 2022 году.

Наша технология позволяет сотруднику понимать смысл его работы, руководителю – выполнять поставленные цели, а клиентам – получать лучший сервис.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Дремина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Сергеевна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель направления