



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №10016

**НОМИНАЦИЯ:** САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Промсвязьбанк
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Ярославль, Ижевск, Орел, Ростов-на-Дону
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	1090
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Добрый день, давайте знакомиться! Меня зовут Полина Дмитриева. Я руководитель распределенного контакт-центра ПСБ (далее КЦ). Отвечаю за стратегическое развитие более чем 20 направлений дистанционного обслуживания клиентов различных сегментов: физических лиц, клиентов малого и среднего бизнеса, клиентов премиального сегмента.

В нашей команде более тысячи человек, которые трудятся в Ижевске, Орле, Ростове-на-Дону, Ярославле. Скоро мы запустим еще одну площадку в Уфе. Несмотря на дистанционный формат взаимодействия, мне удалось настроить эффективное управление коллективом.

Моя основная миссия как руководителя – вдохновлять свою команду на постоянное развитие и самосовершенствование и вместе достигать самых высоких результатов.

Команда ПСБ уже более 10 лет участвует в конкурсе «Хрустальная гарнитура», который дает прекрасную возможность заявить о себе. Конкурс помогает опытным сотрудникам посмотреть на свою работу не в режиме ежедневной рутины, а новичкам дает возможность почувствовать себя частью мощной команды и ощутить свой вклад в общий результат.

Моя команда - финалисты конкурса «Хрустальная гарнитура» 2021 г. «Лучшая команда по обслуживанию клиентов»; победители конкурса «Хрустальная гарнитура» 2022 г. в номинации «Лучшая команда по обслуживанию клиентов»

Я стала финалистом и лауреатом конкурса «Хрустальная гарнитура» 2022 г в номинации «Лучший руководитель клиентского сервиса. Приняла участие в качестве спикера в 12-ой Международной Конференции «Передовой Опыт Контактных Центров | ECCS - 2022» с докладом «Стратегия индивидуального обслуживания- ответ на актуальные ожидания клиентов».

В прошлом сезоне впервые попробовала себя в роли жюри программы номинирования «Хрустальная гарнитура» 2023г.

Сейчас я рада снова быть в числе участников этого увлекательного конкурса, и хочу рассказать, что побудило меня выбрать данную тему для написания эссе.

## Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Эффективное управление пиковой нагрузкой стало для меня очередным вызовом в 2023 году. Как любой динамичный КЦ мы постоянно работаем над совершенствованием системы прогнозирования, планирования и распределения сотрудников. Я расскажу о том, какие инструменты мы использовали, чтобы справиться с пиковыми нагрузками и наладить эффективный рабочий процесс.

Итак, обо всем по порядку.

Начну с **сезонной активности** клиентов и **откликов от рекламной компании**.

ПСБ запустил рекламную кампанию «**Банк настоящего**» с бренд-амбассадором Гариком Харламовым. Клиенты оценили креативность новых рекламных роликов, количество обращений резко увеличилось, возросла нагрузка на КЦ.

В период нагрузки увеличивается рост клиентской активности, в том числе и новых клиентов, который генерирует дополнительный трафик в дистанционные каналы.

К такой ситуации мы **всегда готовимся заранее**.

Первым этапом, на основании опыта и аналитическо-статистических данных мы формируем расчетную потребность в ресурсе в КЦ:

- активное клиентское ядро
- contact Rate в стандартный
- contact Rate пиковые периоды
- целевые ориентиры доступности
- прогноз звонков с автоматизацией
- прогноз звонков без автоматизации
- особенности клиентского поведения

- возможная отказоустойчивость или сбои IT систем

Затем, формируем сценарии для обеспечения пропускной способности КЦ в период пиковой нагрузки:

- производим расчет нагрузки с учетом имеющихся данных и графиком текущей рекламной кампании. Отмечу, что специфика расчёта заключается в том, что сроки запуска, длительность и отклик аудитории различаются в зависимости от каналов трансляции (ТВ, радио, наружная реклама, интернет);
- закладываем в расчеты прирост обращений с учетом сезонной нагрузки;
- пересматриваем графики работы сотрудников с учетом планируемого отклика;
- формируем резерв за счет привлечения сотрудников на сверхурочную работу;
- донастраиваем бота направлять заинтересованных клиентов на опытных продавцов;
- разрабатываем экспресс скрипты продаж для сервисной входящей линии;
- готовим несколько схем маршрутизации клиентов;

Как результат -нагрузка хоть и повышенная, но предсказуемая и управляемая.

Отклик от рекламной компании превысил ожидаемые объемы, но это не помешало нам сохранить доступность на выделенных скиллах продаж выше целевых значений, а показатели продаж приоритетных продуктов увеличить в среднем на 20%.

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Периодически любой контактный центр сталкивается с **форс-мажорными нагрузками**, которые практически невозможно предугадать. В запасе необходимо иметь «план-перехват». Я определила для себя несколько инструментов, которые применяются исходя из уровня критичности. План предусматривает варианты реагирования от 30% роста количества обращений до 250% и более. В период технических сбоев мы понимаем, что все силы ответственных подразделении будут направлены на устранение возникших сложностей, а значит с нашей стороны в это время **важно обеспечить**:

- своевременное уведомление сопровождающих о тематиках обращений клиентов;
- получение в короткие сроки информации о локализации инцидента;
- бдительное управление всеми запланированными действиями для минимизации негативных последствий.

При любом уровне нагрузки, в том числе при росте клиентского ядра, главная задача - предоставить клиенту максимально возможный сервис, продемонстрировать полную осведомленность о происходящем и сроках стабилизации ситуации.

Переходим к реализации мер: от корректирующих до экстренных:

- оптимизируем рабочие паузы и перерывы на обед;
- задействуем на линии менеджмент: сначала привлекаем сотрудников заданного сегмента, затем подключаем коллег из других подразделений;
- подключаем скиллы смежным подразделениям: отделу контроля качества, отделу планирования

и мониторинга;

- в голосовом и текстовом боте оперативно меняем уведомления с имеющейся информацией. Приведу пример. В начале инцидента не было известно время, затем меняем фразу, отвечая на главный вопрос клиента «**когда?**»

*«Уважаемые клиенты! В настоящее время наблюдается замедление обработки операций по зачислению средств на счета банка через Системе Быстрых платежей. Мы выясняем причину и делаем все возможное, чтобы оперативно решить этот вопрос. Приносим извинения за доставленные неудобства»*

*"Уважаемые клиенты, операции по зачислению средств от (дата), переведенных на счета банка по Системе Быстрых платежей, будут обработаны сегодня в срок до 17:00. Приносим извинения за доставленные неудобства»*

- осуществляем навигацию в текстовые каналы. В этом канале один специалист работает сразу за пятерых, так как сотруднику оперативно подключается расширенное количество слотов;

- проводим работу в оперативных чатах с разным уровнем ответственных от разработчиков до бизнес-заказчиков;

- подключаем обученную группу сотрудников, я называю ее «буфер-группа» - не профильные отделы, например, исходящих продаж

- формируем push/смс рассылки и уведомления в ДБО для минимизации количества звонков клиентов на линию

*«В настоящее время на терминалах ПСБ наблюдаются проблемы с Интернет-соединением. неполадки будут устранены в ближайшее время. Пожалуйста, повторите попытку позже. Приносим извинения за доставленные неудобства»".*

Все перечисленные мероприятия активируются не одновременно, а согласно порядку реагирования. В период пиковой нагрузки сотрудники и руководители направлений обучаются готовым алгоритмам действий.

Так же планомерно происходит отключение дополнительной помощи при стабилизации нагрузки. Формируя «план-перехват» было важно проанализировать каждый уровень критичности, на котором необходимо отвлечение смежных подразделений, не задевая другие значимые процессы банка, и лавируя между использованием человеческого ресурса и технологий, которые нам доступны.

Работа с форс-мажорными пиковыми нагрузками отточена у нас достаточно хорошо. Но **нет предела совершенству**, как и нет предела разнообразию причин возникновения не-стандартных ситуаций, начиная от банального отсутствия интернет соединения до роста клиентского ядра.

## **Клиентский опыт (СХ) (не более 3600 знаков с пробелами)**

В период пиковых нагрузок необходимо еще **пристальнее следить** за настроением клиентов. Каждая оценка клиента, поставленная сразу после звонка или чата, или полученная после проведения исследования путём отправки sms/push уведомлений, отслеживается в режиме реального времени, и, если получен отрицательный отклик по метрике «Был ли решен ваш вопрос?», клиентский запрос передается как «нестандартный кейс» на линию сохранения лояльности.

Как мы готовимся к повышенной нагрузке на линии в рамках обеспечения доступности линии, я описала в предыдущих блоках эссе.

Также четко мы продумываем работу с клиентскими впечатлениями. Готовимся заблаговременно, постоянно совершенствуя план мероприятий, применяя прошлый опыт.

Наша задача встретить нового клиента с минимальным временем ожидания и с четкими ответами на все его вопросы.

В период роста клиентского ядра новые клиенты попадают в отдельную выборку для анализа и оперативного реагирования на метрики удовлетворенности.

Приведу динамику ключевых показателей по **выделенным скиллам**:

ACSI средний 9,5 (при таргете 9,3)

ACSI средний 9.8 (при таргете 9, 6)

CSI средний 8,3 (при таргете 7,4)

CSIsредний 8,1 (при таргете 8)

Вся обратная связь не только прорабатывается в моменте, но и используется для доработки процессов, используемых в будущем.

Несмотря на особое внимание к новым клиентам банка, мы непрерывно работаем над повышением уровня удовлетворенности наших действующих клиентов всех сегментов бизнеса. Результаты опросов в течение 2023 г. говорят о положительной обратной связи. Значит мы движемся в правильном направлении.

**Доля решенных вопросов** в звонке по физическим лицам составляет 89% и 88,7% по юридическим.

Согласитесь, что больше о результате нашей работе скажут не только цифры статистики, а сами клиенты.

- *"Я, как клиент банка ПСБ, полностью удовлетворена работой системы банка и работой операторов центра. Благодарю за помощь в решении вопроса."*

- *"Разговор с сотрудником на «отлично», получил всю интересующую информацию."*

- *"В принципе, все ок. Довольно быстрое соединение со специалистом, специалист грамотен, компетентен, вежлив. Все основные качества соблюдены."*

- *"Всем довольна, сотрудники очень вежливые доступно объясняют, все отлично."*

- *"Передайте от меня благодарность вашим коллегам из Контактного центра)"*

- *"Ответили на мой звонок быстро, и разговаривали со мной очень вежливо. И это важно, и за это большое спасибо."*

- *"Работой колл центра довольны!"*

- "Все хорошо. ответы на свои вопросы получила."
- "Мне с вами удобно и комфортно. Спасибо за работу."
- "Я осталась довольна оперативностью решения моего вопроса"
- "Полностью доволен, оперативно получил необходимую информацию."
- "При моем обращении все решили быстро, так держать."

## Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Приведу цитату Председателя ПАО «Промсвязьбанк» П.М. Фрадкова:

«Банк - это в первую очередь люди, поэтому понятие команды для нас ключевое. Когда мы ставим перед командой цели, то ставим их всегда чуть более амбициозные, всегда чуть впереди, всегда «запасом». Так развивается вовлеченность, мотивация, личная готовность делать что-то большее, неравнодушие. Ведь важно не просто отрабатывать задачу, а искренне верить в то, что делаешь».

Высокий уровень удовлетворенности команды - это один из главных приоритетов моей работы. Ведь достигать самых амбициозных целей и эффективно управлять пиковой нагрузкой под силу только вовлеченной команде.

Для меня был и остаётся главным критерием вовлеченности сотрудника - это желание качественно выполнять свои ежедневные задачи и открыто предлагать идеи по развитию. Сотруднику важны **реальные и заметные** для его жизни улучшения, поэтому я стараюсь внедрять то, что действительно позитивно отразится на их вовлеченности:

- мы следим за динамикой уровня оплаты труда на рынке, чтобы быть привлекательным работодателем для сотрудников и соискателей. У 100% сотрудников оклад не менее медианы рынка относительно выполняемого функционала;
- в этом году мы пересмотрели уровень грейдов для операторов, дополнительно создав уровень должности «старшего специалиста» и «старшего менеджера», **расширив возможности** сотрудника в развитии внутри своего направления. Уже около 20% сотрудников перешли на новый этап карьеры, не переходя в другой отдел или не меняя направление деятельности;
- актуализировали карты премирования, чтобы цели каждого были амбициозными, но достижимыми. Средний уровень премирования вырос на 25%;
- ввели новое понятие в карте премирования - «новичок», теперь сотрудник на первых месяцах работы имеет отдельные **лояльные диапазоны** по оцениваемым метрикам, чтобы с самого начала работы в КЦ получить возможность поверить в свои силы и получать бонусы. Количество новичков, получающих премию в первые 3 месяца работы возросло с 33% до 68%, а отток сотрудников на испытательном сроке сократился в 2 раза;
- доверили ребятам самостоятельный пересмотр параметров в программе «нематериальной мотивации», что вызвало **бурный интерес** к использованию баллов, которые они копят за дополнительные задачи, направленные на обеспечение сервиса и оптимизацию внутренних

процессов, поощрение за изменение графика перерывов и обедов в период пиковой нагрузки. Количество начисленных баллов возросло на 30%

В этом году мы привлекли самых смелых и активных специалистов в проект «Школа банкира». Совместно с руководителем амбициозные ребята ведут лекции для студентов выпускных курсов Ярославских ВУЗов. Часть наших сотрудников -еще студенты.Представляете, насколько значимо для них участие в таком проекте. За 2023 год при их участии было разработано 8 новых лекций, и несколько интерактивов.**Кто, если не сами ребята**, могут рассказать, как устроен КЦ изнутри, про продукты банка и «клиентоориентированность».

-совместно с HR запустили обновление проекта «Наставничество» с автоматической отчетностью для отслеживания адаптации новичка в интерактивной панели. С момента запуска более 90 сотрудников закончили адаптацию по новой программе. По итогам опроса удовлетворенности процессом адаптации 95% из них **полностью удовлетворены** программой и своим наставником.

Командный дух проявляется не только в рабочей среде, но и во время участия в спортивных мероприятиях. Команда ПСБ Спорт Ярославль вошла в тройку лидеров «Кубка корпораций 2023» проекта «Фармэко — Бегом по Золотому кольцу» и заняла почетное 3 место в номинации "**Самая многочисленная команда**".

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

Для обеспечения бесперебойной работы КЦ мы развиваем современные технологии. Голосовой бот и чат-бот стали неотъемлемой частью жизни любого КЦ. А для нас активное развитие бота стало еще и необходимостью, ведь увеличивая автоматизацию и предоставляя клиентам качественные ответы, мы обеспечиваем себе возможность не прирастать в численности при росте количества клиентов.

В голосовом канале **бот помогает нашим клиентам** уже в 30% обращений.

В текстовых каналах закрывает уже около 50%.

Без бота уже никак, а в пиковую нагрузку - тем более. Бот- распознает новых клиентов, он обучен самым популярным ответам на разные тематики, у бота в арсенале имеются различные варианты сценариев для стандартных событий и форс-мажорных ситуаций.

При прогнозировании нагрузки **не обойтись без оптимизации** ресурсов и точности расчетов. Принято решение о переходе на Workforce Management – систему, созданную для оптимизации процессов управления рабочим временем операторов.

Благодаря точности прогноза мы сможем:

- сократить дефицит и профицит рабочего времени операторов за счет автоматизации процесса формирования графика работы под прогнозную нагрузку;
- оптимизировать рабочее время менеджеров планирования и супервизоров за счет упрощения планирования нагрузки и работы с графиком, расписанием перерывов. Как итог -30% сокращение профицита и дефицита, а значит наиболее эффективное распределение нагрузки в течении рабочего дня.

Но это еще не все, в стадии внедрения находится решение по речевой аналитике.

Наша цель - выявление отклонений от установленных скриптов и корректности ведения диалога. А значит, это наш потенциал к повышению удовлетворенности клиентов (CSI), сокращению

повторных обращений клиентов, появляется дополнительная возможность оценивать эффективность работы менеджеров и многое другое

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

За успешным управлением в период пиковых нагрузок стоит работа ни одного подразделения, а целой цепочки профессионалов. Нашей задачей является анализ каждого инцидента и совершенствование комплекса мероприятий, который затрагивает всех участников процесса.

Это не только управление ресурсом, своевременное обучение, качественная отработка «плана перехвата», но и доработки технического обеспечения. Внедрение актуальных современных технологий, развитие бота.

2023 год был **наполнен яркими событиями** для всей команды. Мы стремились к лучшему сервису для клиентов, и наши успехи были отмечены не только внутри банка, но и внешними исследованиями.

Компания Naumen исследовала Топ-100 ведущих розничных банков, представленных в финансовом рейтинге Banki.ru:

- ПСБ был награжден дипломом I степени в рейтинге банков с лучшими голосовыми помощниками на входящей линии.

- ПСБ был награжден дипломом 2 степени в рейтинге доступности и качества обслуживания в неавторизованных цифровых каналах среди банков первой группы по размеру активов.

- ПСБ вошел в ТОП-5 в номинации "Банки с лучшими чат-ботами".

ПСБ ежегодно принимает участие в консалтинговом исследовании в сфере digital, которое проводится рейтинговым агентством Marksw Webb. В рамках этого исследования оценивается удобство функционала интернет-банка для пользователей, в том числе и коммуникация с банком через встроенный чат. Мы реализовали для клиентов действительно нужный функционал в чате и внесли вклад в достижение **лидирующих позиций** ПСБ в рейтинге Marksw Webb.

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

Согласитесь, что для каждого целеустремленного человека лучшей итогом ежедневных усилий является повышение эффективности работы и признание твоей роли в достижении положительных результатов. Все это подтверждает, что ты **двигаешься в верном направлении** и приносишь значимый вклад в развитие своей компании. И мне есть чем гордиться.

В 2021 году я стала победителем премии среди лучших руководителей ПСБ «Герой особого значения». Вошла в Топ - 4 лучших руководителей банка в номинации «Единая команда». В прошлом году в топ лучших вошел один из моих сотрудников, а в 2023 уже трое сотрудников службы борются за место в почетном рейтинге.

Совсем недавно я получила **важную оценку** результатов моей работы в 2023 году. Награда «За системный вклад в развитие банка» от Председателя банка П.М Фрадкова.

Когда твой успех и успех команды отмечают на высшем уровне, хочется покорять новые вершины, стремиться к новым горизонтам на благо развития любимого банка!

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

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Дмитриева
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Полина Александровна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель службы