




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9687

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ОПЕРАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	СБЕР
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ставрополь, Новосибирск, Тольятти, Тула, Нижний Новгород, Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	5000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда прогнозирования, планирования и онлайн мониторинга ЦКР
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/97nt8x5bc6w

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

На фоне расширения сотрудничества России и Индии и повышения спроса на банковские продукты со стороны клиентов, Сбер в 2023 году открыл уже второй офис в Индии.

Индия является крупнейшей страной Южной Азии с богатейшей историей и культурой. Для многих эта экзотическая страна ассоциируется со слонами. Действительно, индийцы с древних времен считают слонов священными животными. Жители Индии особенно почитают этих гигантов, так как следуя местным поверьям именно на четырех слонах держится планета Земля.

Так при чем же тут команда Мониторинга?

Центр Корпоративных решений (ЦКР) обслуживает более 3 миллионов корпоративных клиентов Сбера. Эту большую «планету» держат 4 «слона Мониторинга»:

- Аналитика событий - знает кто и когда обратится!

- Планирование – подбирает удобное время общения для клиента и оператора!
- Онлайн-мониторинг и инцидент-менеджмент – держит руку на пульсе 24/7!
- Аналитика – улучшает клиентский путь!

С точностью **92%** прогнозирует входящий поток обращений клиентов для каждой линии.

С точностью равномерности **94%** распределяет ресурсы в соответствии с режимом работы линии и профилем входящих обращений, при этом выполняя 80% предпочтений операторов по желаемому графику работы.

Проводит мероприятия по стабилизации доступности линии. Выявляет и устраняет **90%** технологических инцидентов **за 30 минут**.

Выявляет корневые причины обращений клиентов и формирует предложения по оптимизации процессов, с целью минимизации повторных обращений.

Все эти направления являются основой команды мониторинга. Наша задача – обеспечить стабильную работу контактного центра в режиме 24/7 во всех каналах обслуживания. Периметр консультаций включает в себя не только вопросы клиентов банка, но и вопросы клиентов Экосистемы Сбера.

В зоне нашей ответственности 5 площадок (от Ставрополя до Новосибирска) с общей численностью более 5 000 сотрудников и клиентской базой более 3 000 000 юридических лиц.

Несмотря на то, что каждое из направлений имеет свою специфику и требует высокой квалификации, в нашей команде каждый сотрудник обладает экспертизой всех направлений, благодаря тесному взаимодействию и регулярному проведению online и offline встреч.

Такой подход способствует развитию компетенций и повышению эффективности команды.

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы организаторы добавочной стоимости для продукта!

В современном мире уже сложно удивить технологической новинкой, поэтому именно обслуживание, взаимодействие с клиентом выходит на первый план и становится таким же важным, как и сам продукт.

Миссия Сбера – давать людям уверенность и надежность, делать их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. В свою очередь ЦКР является посредником между клиентом и Сбером, так как отвечает за предоставление качественного сервиса. Поэтому мы можем напрямую влиять на восприятие продукта клиентом.

Для выполнения этой задачи мы используем следующие инструменты:

- Омниканальность – даем возможность клиентам вести коммуникации так, как им удобно;
- Персонализированный подход – знаем ответ на вопрос клиента до момента его обращения;
- Бесшовный клиентский путь – клиенту не нужно повторять суть своего вопроса разным операторам;
- Оперативность предоставления ответа – ускоряем сервис за счет внедрения умных чат-ботов, автоматизируем сценарии обращений клиентов;
- Учет обратной связи.

Главным показателем успешной работы является удовлетворенность клиента, которую мы измеряем с помощью опросов **CSI**.

При проведении опроса мы предлагаем клиенту оценить не только качество консультации оператора, но и скорость соединения и решения вопроса.

Такой подход позволяет изучать обратную связь клиента, а также находить инсайты для усовершенствования сервиса.

Данный показатель возрос с начала 2023 года **на 6 пп.**

Девиз нашей команды: счастливый оператор – довольный клиент.

Выстроить максимально удобную и комфортную систему взаимодействия между клиентом и организацией невозможно без удовлетворения потребностей только одной из сторон.

Тем более в текущей нестабильной ситуации, когда каждый житель нашей страны прямо или косвенно связан с тем, что происходит в мире. Все это оказывает влияние на его эмоциональное состояние, стрессоустойчивость и ментальное здоровье. И все это отражается не только на наших клиентах, но и операторах. Поэтому мы пересмотрели подход к формированию графика работы – одного из ключевых факторов, определяющих комфорт и эффективность сотрудника. Новый подход предполагает выполнение минимум 80% предпочтений операторов при формировании графика работы. Эффективность такого подхода подтверждает положительная динамика показателя удовлетворенности сотрудников расписанием в рамках внутренних опросах (с 76% до 80% с начала 2023 года[[САН-Ц1](#)])

Вывод:

Забота о клиентах и операторах является главным ориентиром для нашей команды.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Важнейшим показателем эффективности работы команды мониторинга является доступность. Важно отметить, что уровень доступности должен соответствовать не только целевым показателям, которые рассчитываются в рамках стандартов call-центра (SL, FCR, LCR), но и потребностям клиента.

Удовлетворенность клиентов скоростью соединения мы оцениваем с помощью опросов удовлетворенности (CSI). С начала года нам удалось достичь стабильного выполнения данного показателя и обеспечить положительную динамику (+6 пп).

«Скорость в действиях – это знак истинной заботы» – Будда.

Также важным показателем эффективности работы является скорость реакции на проблемы, с которыми сталкивается клиент в процессе пользования продуктами и услугами банка, что отражается на отклонении входящего потока от прогнозного.

Подобные ситуации, к сожалению, не редкость в современном мире, так как скорость, с которой происходят те или иные изменения в политике, экономике и обществе сейчас гораздо выше, чем даже 10 лет назад. Поэтому наша команда должна быть всегда готова мгновенно отреагировать и предпринять все меры для того, чтобы эти изменения не коснулись клиентского пути.

Подходы, которые мы используем в работе, наилучшим способом отражает **кейс, с которым мы столкнулись в апреле 2023 г.**, когда из-за санкций министерство цифровых технологий разработало новые Отечественные сертификаты безопасности.

Мы заранее подготовились к возможному увеличению потока входящих обращений, так как эти изменения прямо влияют на всех пользователей личного кабинета СберБизнес Онлайн. **В рамках**

задачи по обеспечению высокого уровня доступности на всех линиях ЦКР были предприняты следующие меры:

- Прогнозирование – с учетом дат перехода на сертификаты МинЦифры и количества активных пользователей СберБизнес был пересмотрен прогноз входящего потока.
- Планирование – помимо стандартного распределения ресурсов в кратчайшие сроки были подготовлены и обучены необходимому периметру вопросов дополнительные балансировочные группы.
- Онлайн-мониторинг и инцидент-менеджмент – реализованы сервисы самостоятельного обновления сертификатов на уровне голосового и текстового каналов. Под выделенные балансировочные группы создана отдельная линия, куда маршрутизировались все вопросы, связанные с установкой сертификатов МинЦифры. Это позволило сохранить качество консультации на высоком уровне и избежать переводов между линиями.
- Аналитика – на основании анализа опыта подобных миграций разработан алгоритм консультаций, подготовлены скрипты для операторов и инструкции для клиентов.

Была проведена колоссальная работа на каждом этапе клиентского пути.

Но даже несмотря на комплексную подготовку к критичному увеличению потока обращений и качественное обучение операторов, мы столкнулись с проблемой в режиме online: был выявлен рост среднего времени обслуживания обращений (АНТ) на 90 секунд, из-за чего на линии увеличилось время ожидания. Анализ показал, что основное влияние на рост АНТ оказали длительные консультации. С помощью инструментов речевой аналитики определили, что во всех длительных диалогах основной вопрос клиентов связан с техническими проблемами при установке сертификатов на определенную версию операционной системы мобильного телефона.

Оперативно было разработано обходное решение для сегмента клиентов с подобной проблемой, информация была направлена операторам и добавлена в инструкции для клиентов, что **позволило снизить АНТ более чем на 100 секунд.**

Благодаря слаженным действиям всей команды нам удалось не только принять весь поток обращений, но и предоставить каждому клиенту решение с учетом индивидуальных потребностей.

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентский опыт – это результат взаимодействия между бизнесом и клиентом.

Положительный клиентский опыт может значительно увеличить эффективность бизнеса, отрицательный – привести к ее ухудшению и даже оттоку клиентов.

Так как же сделать клиентский опыт положительным?

Для решения этой непростой задачи наша команда использует комплексный и системный подход в аналитике. Например, **для оценки клиентского пути по конкретному продукту, мы анализируем**

- комментарии клиентов в опросах удовлетворенности (CSI);
- «карту путешествий клиента» (CJM – Методология анализа поведения клиентов и выявление точек развития продукта или услуги), которая помогает оценить и визуализировать сложные пользовательские сценарии не только при обращении в ЦКР, но и в целом по продукту;
- показатель Contact Rate (CR) – отношение количества входящих обращений к числу активных клиентов. Большое количество обращений по одному продукту – это повод, чтобы обратить на него внимание и провести детальный анализ, даже если в общей массе входящих звонков

доля этих обращений не значительная.

Главная цель анализа – оценить клиентский опыт и определить точки приложения усилий, чтобы сократить возникновение проблем/вопросов по продукту, тем самым повысить удовлетворенность.

Команда Мониторинга проводит подобные анализы ежеквартально, подробная информация представлена в презентации.

Как это работает на практике?

Сбер для своих клиентов предоставляет сервис «Корус» – цифровая платформа для электронного документооборота.

В рамках анализа мы выявили, что по продукту «Корус» доля входящих обращений относительно числа активных клиентов составляет 31%, при среднем показателе по остальным продуктам 9%.

Построили карту путешествий клиента, чтобы изучить путь с момента возникновения потребности в продукте (например, клиенту нужно сдать отчетность в государственные органы), до решения вопроса (клиент сдал отчетность).

Средствами речевой аналитики проанализировали обращения клиентов, построили ТОП вопросов, выявили основные проблемные зоны при работе с сервисом. На основании полученных данных подготовили предложения по доработкам и рассчитали потенциальный эффект по снижению количества обращений. Благодаря грамотно выстроенным коммуникациям с командами разработки и владельцем продукта в кратчайшие сроки были реализованы мероприятия по устранению проблемных зон. **Что позволило снизить количество инцидентов, улучшить показатель CR на 9 п.п., а также увеличить CSI по продукту «Корус» на 9 п.п.**

Такой комплексный и системный подход к анализу позволяет развивать не только сервис, который мы предоставляем клиенту, но и продукт, которым он пользуется.

Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Вовлеченность сотрудников – условие высокой конкурентоспособности и эффективности.

В нашей команде особое внимание уделяется поддержанию атмосферы, при которой каждый сотрудник хочет, а главное может реализовать свой потенциал в полном объеме. Даже несмотря на то, что наша команда географически находится в сотнях километрах друг от друга (в Ставрополе, Новосибирске и Москве), мы работаем в постоянном контакте.

Так, например, каждая неделя начинается с **общей планерки**, на которой мы помимо обсуждения рабочих вопросов и задач делимся своими впечатлениями о проведенных выходных, обсуждаем новости и обмениваемся свежими мемами в чате – такой подход очень сближает команду и позволяет вывести отношения в коллективе на новый уровень.

Каждый квартал мы проводим **QBR** (quarterly business review) для отслеживания результатов каждого направления. Такие встречи позволяют делиться своими победами и поражениями, а главное вместе радоваться и переживать. А также, благодаря этому каждый сотрудник понимает вектор развития всей команды, и может почувствовать себя причастным к результату.

Немаловажную роль занимает взаимодействие с внутренними клиентами-коллегами из смежных подразделений:

- Владельцы продуктов и сегментов бизнеса – информируем о проблемных зонах продукта/услуги, а также о причинах обращений, негатива и жалобах клиентов. Направляем

- предложения по оптимизации продуктов и процессов;
- Операционные функции – передаем данные о рискованных событиях, разрабатываем модель обслуживания подстраиваясь под потребности клиентов;
- Обучение–на основе выявленных проблематик передаем информацию о способах решения вопросов клиентов в Базу Знаний для операторов;
- Операторы-собираем пожелания по графику работы, анализируем обратную связь для повышения удовлетворенности.

Помимо рабочих встреч мы любим собираться **в неформальной обстановке**. Раз в неделю мы все вместе занимаемся **йогой** – это помогает не только расслабиться физически, но и духовно: справиться со стрессом и переживаниями.

Для поддержания драйва в команде запущена активность «**ГОЛ**» (Говори, Оптимизируй, Лидируй), в рамках которой участники должны забивать «голы», а именно: предлагать идеи по улучшению и оптимизации процессов, выполнять задания, самостоятельно проходить обучение для повышения квалификации и достигать ключевых целей. Количество голов подсчитывается ежеквартально, и лучшие сотрудники получают бонусы и призы, например, в 3 квартале 2023 года лучший «бомбардир» получил возможность пройти очное обучение в Корпоративном Университете Сбера.

Также наша команда активный участник внутренних мероприятий Сбера. **За последний год мы представляли Мониторинг на таких крупных мероприятиях как:**

- «Сбербанкада»–массовые соревнования по различным видам спорта среди сотрудников разных подразделений Сбера.
- «Лучший по профессии» – конкурс среди сотрудников разных подразделений Сбера, в котором оцениваются результаты работы в течение года.
- «СберКВН»–всем известная игра Клуба Веселых и Находчивых среди сотрудников разных подразделений Сбера.

Все эти мероприятия помогают поддерживать высокий уровень вовлеченности команды. Лучшим доказательством является обратная связь от сотрудников – вовлеченность нашей команды по данным за 2023 год составляет **95%**, что на 5 п.п. выше среднего показателя по Сберу. Мы рады, что наши сотрудники считают команду Мониторинга лучшим местом для своего профессионального развития и не рассматривают другие варианты для работы. Но мы не останавливаемся на достигнутом – после завершения каждого исследования, мы внимательно изучаем обратную связь команды и выстраиваем зону роста.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Каждый успешный бизнес требует развития и различных нововведений. Важно не останавливаться на достигнутом, ведь то, что еще вчера казалось достаточным и востребованным, сегодня может потерять свою актуальность.

Для Центра Корпоративных Решений главным инструментом, с помощью которого мы предоставляем качественный сервис клиенту является система телефонии. Как и многие другие контактные центры мы использовали готовое решение от зарубежного вендора. Но существует определенный дефицит универсальных технологий применимых на платформе любого контактного центра. В процессе совершенствования клиентского пути наша команда столкнулась с ситуацией, когда желаемые доработки невозможно было реализовать в связи с техническими ограничениями вендора. Поэтому нам важно было найти решение, которое соответствовало функциональным требованиям наших клиентов.

Если хочешь сделать хорошо – сделай сам.

В 2022 году Сбер приступил к старту разработки **собственной** современной и технологической платформы и наша команда лидировала данный проект в части составления бизнес-требований к продукту.

Мы определили ключевые критерии, которым должна удовлетворять новая платформа:

- Омниканальность;
- Единый пользовательский интерфейс;
- Единая ролевая модель для всего функционала платформы;
- Гибкость настроек;
- Единая отчетность.

Благодаря слаженной работе нашей команды и команды разработчиков удалось создать платформу за короткий срок, первые клиенты Экосистемы перешли на ее поддержку в 1 квартале 2023 года. Этот переход улучшил клиентский опыт и качество обслуживания.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Каждый контакт с клиентом содержит полезную для бизнеса информацию и является отличной базой для улучшения клиентского пути, опыта пользователей и сотрудников.

Для выявления уровня критичности для каждой ситуации в пути клиента мы разработали **«Матрицу удовлетворенности клиента»**, в которой оцифрованы значимые для клиента факторы, влияющие на удовлетворенность, определены целевые метрики для ее повышения.

С ее помощью мы:

- На основе проведенных исследований, систематизируем обратную связь и выявляем закономерности.
- Выявляем значимые ситуаций для клиентов в пересечении с тематиками обращений.
- Определяем перечень системно повторяющихся факторов.
- Оцениваем диапазоны критичности, а также отношение клиента к значениям.

Следующим этапом анализа является детализация и систематизация обращений с помощью инструмента **«Речевая Аналитика»** (РА). Он позволяет на большом массиве обращений выявить проблемы в продукте/процессах/сервисе.

Найденные инсайты мы называем **«Клиентским долгом»** (КД). Совместно с командами разработки и владельцами продуктов выстроен процесс по отработке КД, с целью улучшения клиентского опыта.

Схема процесса:

- Исследование и анализ проблемных зон, формирование фактуры, подготовка выводов и предложений.
- Учет в прогнозе нагрузки, контроль исполнения задач.
- Оценка влияния на производительность, CR, AHT, FCR, CSI.
- Распределение предложений по зонам ответственности.
- Формирование листа решений и закрепление договоренностей.

Благодаря выстроенному процессу, нам удалось выявить с начала 2022 г. более 120 КД, из них 37 реализовано. Главный показатель успешности такой практики – это удовлетворенность клиента. По

итогах исследований в 2023 г. показатель **CSI вырос на 6 пп**, а разрыв между Сбером и конкурентами (внешнее исследование) **сократился на 3 пп** пункта в канале голос.

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

В процессе работы наша команда взаимодействует с юридическими лицами, выполняет совместные задачи с командами разработки, владельцами продуктов, находится в постоянном контакте с операторами каждой линии, но на самом деле у нас только один контрагент—это человек!

Именно **человекоцентричность** является главным ориентиром нашей команды! Важно понимать, что мы взаимодействуем в первую очередь с людьми, поэтому мы должны проявлять уважение, заботу и быть опорой для клиентов и коллег.

Подводя итог всему вышеописанному, хочется выделить основные ценности нашей команды:

- Делаем жизнь клиента лучше—предложено более 750 доработок продуктов и сервисов.
- Заботимся об операторах—выполняем 80% предпочтений операторов по желаемому графику работы.
- Делимся опытом с коллегами—за 2023 год было организовано и проведено более 20 online и offline встреч со смежными командами.
- Соответствуем стандартам—ЦКР сертифицирован по международным стандартам менеджмента качества ISO.
- Приносим выгоду—благодаря устранению выявленных проблематик, с начала 2022 года удалось сэкономить более 270 миллионов рублей.
- Оперативно решаем проблемы—90% инцидентов устраняем за 30 минут.
- Умеем хорошо отдыхать—на регулярной основе проводим неформальные встречи, участвуем в спортивных, творческих и научных мероприятиях Сбера и не только.

Вот такие мы—«слоны» Мониторинга. И пусть учеными давным-давно доказано, что планета Земля имеет форму шара и крутится вокруг Солнца, а слоны—это просто миф, мы для нашей планеты ЦКР готовы быть «слонами», Солнцем, кем угодно, главное, чтобы эта планета процветала!

Наша главная цель не только стать лучшими в номинации, но и передать опыт другим командам, а также перенять их лучшие практики.

Ведь в конечном итоге все мы делаем общее дело ради благополучия наших клиентов!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Бородина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анна Владимировна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела