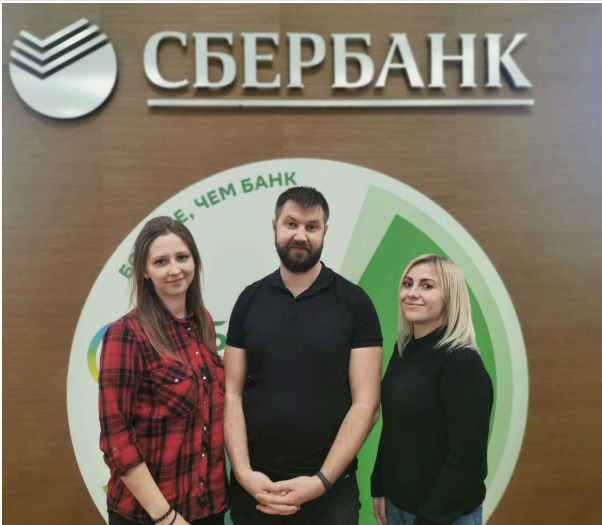




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8078

**НОМИНАЦИЯ:** САМОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПИКОВОЙ НАГРУЗКОЙ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Сбербанк
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Нижний Новгород
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	58
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.sberbank.ru/">https://www.sberbank.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Сектор управления пиковой нагрузкой СЕРДЦе СЦ ДРУГ
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Каждый человек не раз сталкивался с фразой «Пожалуйста, оставайтесь на линии. Все операторы заняты». Вы, наверняка, прочитали эту фразу с такой же интонацией, с которой её озвучивает голосовой помощник. Всё потому что любой КЦ сталкивается с пиковыми нагрузками. И для того чтобы повысить удовлетворённость и качество обслуживания клиентов, важно эффективно ей управлять.

Наш контактный центр СберДруг является сервисом внутренней поддержки сотрудников Сбера. Мы консультируем наших коллег по широкому спектру услуг, затрагивающих все рабочие процессы. Это не только банковские услуги и сервисы, но и любые вопросы и проблемы, которые могут возникнуть у сотрудников банка(Сл.2). В наш функционал входит сопровождение внутреннего портала СберДруг, его мобильной версии и сопровождение корпоративного мессенджера от Сбера – СберЧат.

Как и в любом КЦ мы сталкиваемся с пиковыми нагрузками. В нашей деятельности их можно разделить на прогнозируемую и непрогнозируемую (Сл.3).

К прогнозируемой нагрузке можно отнести:

- Плановые изменения внутренних процессов банка (релизы/изменения ВНД/внедрение или доработка новых Автоматизированных систем (далее - АС))
- Интервальные нагрузки во времени

К непрогнозируемым мы относим нагрузки, вызванные:

- Инцидентами в работе АС и сервисах
- Недоступностью других КЦ Банка
- Сбоями в инженерных системах

Наши клиенты — это сотрудники банка, которые задействованы во всех банковских процессах и от нашей консультации зависит насколько быстро они смогут решить свой вопрос. Пиковые нагрузки — это всегда увеличенное время ожидания ответа специалиста, что негативно сказывается на бизнес-процессах. В первую очередь, важно не допустить замедления в получении клиентом финансовых услуг банка - от получения кредита, до зачисления денежных средств.

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

Наша главная задача -предотвращать пиковые нагрузки ещё до возникновения форс-мажорных ситуаций.

Все обращения в наш КЦ фиксируются в CRM системе. Мы разработали единую форму регистрации звонков. Карточка регистрации максимально оптимизирована для оператора и, за счёт выбора типовых тем и вопросов, удобна в заполнении. В любой момент времени мы получаем точную информацию об обращаемости клиентов за любой интервал, и при выявлении прироста той или иной проблемной тематики, мы превентивно проводим мероприятия для снижения нагрузки на КЦ. Это, в первую очередь, IVR информирование, информационные рассылки и баннеры на портале «СберДруг» для сотрудников.

При возникновении нагрузки мы строго придерживаемся следующих методов (Сл.4):

- Для большинства ситуаций предусмотрены аварийные сокращенные скрипты разговоров с клиентами
- При возникновении повторяющихся тематик операторы моментально информируют в общий чат в нашем корпоративном мессенджере СберЧате + старшие групп информируют об имеющихся инцидентах в банке
- Мы активно взаимодействуем с коллегами из других служб (технические и операционные поддержки) и используем стратегию «бесшовного перехода» клиента между службами. Клиенту не придется несколько раз набирать номер и регистрировать запрос по одному и тому же вопросу
- Благодаря CRM системе, идентификация клиента происходит ещё до поднятия трубки оператором, уже на начало разговора мы знаем по каким тематикам клиент обращался ранее и что ему было рекомендовано
- При достижении определенных условий обращаемости в КЦ (рост очереди и увеличение времени ожидания до ответа оператора) в прием звонков подключаются резервные группы - группа обработки offline обращений и линии поддержки мобильных приложений (и наоборот - при росте offline обращений в процесс подключаются операторы).

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

«Мы – команда» -это одна из важнейших ценностей нашего подразделения. Мы помогаем друг другу, работая на общий результат.

Наше подразделение СЦ ДРУГ состоит не только из КЦ, это Отдел управления мастер-данными-ОУМД(технические решения), Отдел заботы-ОЗВК(анализ жалоб/благодарностей клиентов) и Отдел поддержки и развития сервисов-ОПРС(Сл.5). Совместная и слаженная работа позволяет предоставлять высококлассный и качественный сервис нашим клиентам.

Помимо разработок от внешних вендоров (WFM, SmartLogger и пр) мы активно внедряем и используем собственные разработки и автоматизированные решения. ОУМД занимается технической реализацией наших идей. CRM и CRM Supervisor - совместная разработка мониторинга и ОУМД. Роботизированные решения(RPI), разработанные командой, позволили автоматизировать обработку offline обращений. Это сократило время назначения исполнителя на 16%, а время обработки на 8%. ~ 8% от общего числа обращений закрываются роботом самостоятельно без привлечения сотрудника. ОУМД регулярно увеличивает число сервисов по автоматической обработке обращений.

Взаимодействие с командой ОЗВК позволяет выявлять системные проблемы/кейсы клиентов на основе канала жалоб и предложений, эскалировать их в профильные подразделения, повышая лояльность к КЦ и сервисам СберДруга в целом. За 2021 год было решено 54 кейса.

Одной из задач направленной на определение векторов развития не только нашего КЦ, но и сервисов Банка, экосистемы в целом является составление портрета клиента, понимания его ожиданий и проблем. Взаимодействие с ОПРС в этом направлении позволяет предвосхищать потребности клиента, предлагая ему новые сервисы, выстраивая голосовую и offline поддержку на основе его предпочтений и клиентского опыта(UX/UI), данных собранных системой. За 2021 г реализовано 13 новых сервисов.

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

Каждая компания, которая стремится быть успешной, должна понимать о необходимости своего развития и внедрения инновационных решений. КЦ не исключение, мы периодически внедряем и прорабатываем новые подходы и схемы работы для инновационного и уникального сервиса. Все новые тренды можно условно разделить на несколько направлений: первое – за технологическим совершенствованием, что всегда интересно и вызывает уважение, второе – за креативной подачей и следованию одного из ключевых принципов Сбера – «Всё для клиента».

В 2021г мы внедрили у себя новый инструмент речевой аналитики Smart Logger (Сл.6), который, анализируя 100% обращений клиентов, позволил:

- Выявлять и исследовать проблемные обращения – это позволило сократить нецелевые диалоги и паузы в разговоре. Сокращение времени обслуживания за счет этих параметров ведет к снижению времени ожидания клиента на линии
- Проанализировать причины повторных обращений – позволило увеличить долю обращений, решенных с первого раза до 97,3%
- Оптимизировать скрипты на основании полученных транскрипций - мы реализовали аварийные сценарии обслуживания клиентов, и сократили текущие скрипты, по типовым тематикам, что позволило сократить время обслуживания без ущерба качества

Важно повышать лояльность клиента, особенно если ему пришлось ожидать ответа оператора выше привычного времени. У нас используется CRM система, позволяющая проводить идентификацию клиента, до начала обслуживания, что позволяет оператору перед началом разговора иметь представление о звонящем, видеть его предыдущие звонки и обращения в helpdesk, а клиенты приятно удивлены приветствием оператора по имени и отчеству (Сл.7).

Версия CRM для супервизоров позволяет управлять нахождением в линии операторов, а также оповещать при имеющейся нагрузке на линии (Сл.8).

В КЦ имеются операторы с разными сплитами, а также операторы, обрабатывающие запросы в offline, и благодаря настройкам системы приема и обработки вызовов, нам удалось автоматизировать включение сотрудников в основной сплит в пиковые нагрузки при достижении нецелевых для нас параметров (кол-во звонков в очереди, АWT).

Имеющаяся у нас возможность своими силами (без привлечения разработчиков) управлять динамическим IVR, позволяет нам оперативно изменять параметры роликов, и своевременно использовать аварийное информирования при наличии инцидентов в Банке. Использование технологии TTS (Tex-to-Speech) позволяет экономить время на записи аварийных роликов, либо роликов с типовыми вопросами. Для разных департаментов Банка у нас имеются разные IVR. На текущий момент у нас есть IVR для сотрудников розничного Блока – блока продаж, и IVR для остальных сотрудников Банка. Удобство использования, IVR, заключается в возможности установки различных рекомендаций и инструкций для сотрудников, а также различных направлений обслуживания. Это позволило нам сделать прием звонков максимально гибким под каждого клиента (Сл.9).

Для операторов разработан Личный кабинет, в котором содержится вся необходимая информация - в режиме онлайн операторы могут посмотреть показатели своей работы (CSI, АНТ, качество), увидеть свой рейтинг, сравнить свои успехи с другими операторами, посмотреть график работы, новости или дни рождения коллег. Благодаря единой точке информирования, мы получили возможность оцифровать и максимально понятно визуализировать КПЭ сотрудников (Сл.10).

## **5. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)**

Мы регулярно обновляем и дополняем комплекс мероприятий, направленных на предотвращение пиковых нагрузок. Насколько все эти усилия дали качественный результат, можно судить по факту реализации каких-либо новшеств. Для этого сектором мониторинга и отчетности КЦ проводится анализ эффективности реализованных изменений, после чего делаются выводы об ошибках или напротив – фиксируются наиболее успешные решения.

Мы подвергаем анализу и разбору все зафиксированные периоды нагрузок, в которые не удалось достичь целевых КПЭ. Для этого разработан dashboard с отчетностью, где можно увидеть максимально подробную информацию о поступивших звонках, тематикам обращений, и количестве операторов на линии. Благодаря ему нам удалось оптимизировать ручной анализ нагрузок и высвободить часть ресурсов на другие задачи (Сл11).

Ошибочно считать, что, не обслужив один из сотни звонков, компания ничего не потеряет. Для нас не существует неважных обращений, поэтому мы проводим анализ потерянных звонков. Мы расширили каналы обслуживания клиентов – для тех, кто не желает ждать на линии есть возможность оставить обращение в offline. Мы включаем дополнительное оповещение о возможности оставить обращение в моменты пиковых нагрузок. Это позволило снизить количество звонков в очереди во время «пика» в среднем на 18% (Сл12).

У нас принято несколько универсальных правил для общения с клиентами и фиксации информации. Для большинства вопросов предусмотрены типовые скрипты с ответами. Каждое обращение клиента фиксируется в типовой карточке регистрации в CRM и разделено на 4 тематики (Сл13). Буквально в режиме online в dashboard можно отследить «западающие» тематики, и оперативно принять меры (например, поставить IVR информирование, подготовить рассылку на сотрудников с рекомендациями, разместить баннер на портале СберДруг (Сл.14)). Во время возникновения нагрузки на линии, предусмотрены сокращенные скрипты обслуживания, тем самым снижая время диалога до 23% (Сл15).

Эффективная и слаженная работа КЦ требует высокого уровня квалификации и вовлеченности каждого специалиста. Как сказано ранее, помимо групп операторов, у нас есть группа сотрудников обработки offline обращений, специалисты первых линий поддержки, сектор контроля качества, сектор мониторинга и специалисты по сопровождению Базы Знаний. Вышеуказанные сотрудники составляют «резервную» группу, которая так же подключается к процессу приема звонков при наличии нагрузки на линии. Есть несколько вариантов и уровней подключения – в автоматическом режиме, благодаря настройкам системы приема вызовов, и в ручном режиме через CRM.

Рабочий день операторов заранее распланирован сектором мониторинга в соответствии с предполагаемой нагрузкой. Это позволяет вывести максимальное количество сотрудников в линию в момент ожидаемых пиковых нагрузок, и заранее определить необходимое время на выполнение других задач. График перерывов и обучений составляется индивидуально для каждого сотрудника в зависимости от ожидаемой нагрузки.

КЦ работает в режиме 365/24/7, обслуживая сотрудников Банка по всей России. График работы должен быть построен таким образом, чтобы оказать поддержку на высоком уровне в любое время суток. Благодаря универсальности сотрудников КЦ, в моменты низкой загруженности (у нас это в выходные и в период с 21-00 до 6-00 в будни) мы привлекаем к приему звонков сотрудников резервных групп, управляя приоритетностью поступления вызовов. Это значит, что на линии всегда будет подстраховка из резервных сотрудников, звонки к которым будут поступать только в случае занятости основных операторов.

## **6. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)**

Мы достигли значимых результатов в управлении нагрузкой и её минимизации. Как было сказано ранее, наша главная задача – предотвращать пиковые нагрузки ещё до возникновения форс-мажорных ситуаций. Это достигнуто благодаря слаженной работе нашей команды, постоянному мониторингу и вовлеченности нашего КЦ во все процессы, происходящие в банке.

Мы ежедневно получаем информацию о любых изменениях в процессах (релизы, изменения, инциденты), что позволяет нам быть в курсе одним из первых, оперативно спрогнозировать пиковую нагрузку и выработать комплекс мер по её уничтожению.

Мы имеем возможность прогнозировать пик ещё на первых секундах поступления звонка, благодаря постоянному мониторингу числа подключённых вызовов на входной точке (Сл.16), даже ещё не успевших встать в очередь (т.е. как только клиент попадает в наш IVR). Тем самым у нас есть еще пара минут на выявление причин и принятие мер.

Хоть мы и достигли высоких результатов, мы не останавливаемся в своем развитии. Высокие показатели нашего сервиса — это заслуга слаженной работы команды, грамотного управления ресурсами, инновационным собственным разработкам ПО, а также непрерывному анализу и мониторингу работы в нашем КЦ.

Благодаря всем вышеперечисленным мероприятиям мы смогли значительно увеличить доступность нашего КЦ в пики, а также время ожидания наших клиентов на линии. По сравнению с 2020 годом доступность в 2021 возросла на 0,44%, АWT снизилось на 9 сек (Сл.17).

---

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

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Воднева
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Кристина Валерьевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Ведущий специалист