




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8538

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ОПЕРАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ КОНТАКТ-ЦЕНТРА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Yota
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Санкт-Петербург
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	420
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.yota.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда управления обслуживанием
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Привет! Меня зовут Зубков Андрей, я являюсь руководителем отдела управления обслуживанием в компании Yota.

Рад представить на конкурс достижение команды.

Где мы находимся? В команде 70% персонала – удаленные сотрудники HomeOffice. Мы работаем из Санкт-Петербурга, Уфы, Казани, Самары, Тольятти, Екатеринбургa.

Структура команды:

Руководитель отдела – Зубков А.М.

Руковожу 4 группами, которые занимаются:

1. Группа аналитики и мониторинга обращаемости

а) Аналитика всей клиентской статистики, создание отчетов, дашбордов, выгрузок для всей компании

б) Контроль и снижение обращаемости

в) Инцидент менеджмент

г) Планирование и расчет нагрузки

2. Группа обучения и контроля качества (да-да, контроль качества и обучение в 1 флаконе????)

- а) Первичное и поддерживающее обучение персонала клиентских сервисов
- б) Аудит и контроль качества клиентских сервисов
- в) Кураторство и наставничество в выделенных группах обслуживания

3. Группа разработки процессов обслуживания

- а) Создание и оптимизация всех бизнес процессов обслуживания
- б) Создание и ведение баз знаний клиентских сервисов.
- в) проектное управление инициативами клиентских сервисов

4. Группа методологов дистанционного обучения.

- а) создание и продюсирование дистанционных курсов обучения
- б) геймификация процессов клиентского сервиса
- в) контентная поддержка баз знаний, обучения, внутренней жизни сотрудников и т.п.

Всего в команде 45 человек на текущий момент, включая менеджеров (у каждой группы выделенный менеджер).

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

Начиная с середины 19 года одним из основных и приоритетных целей для клиентских сервисов Yota является лучшая операционная эффективность. При этом достижение эффективности должно быть без влияния на высокий уровень сервиса – его нужно всячески сохранить и, по возможности, приумножить. Высокая доля Digital (90% клиентского трафика проходит через Digital каналы и только 10% трафика привычное звонковое обслуживание) открывает множество возможностей для автоматизации и оптимизации процессов. Моя команда, по сути, охватывает влиянием все ключевые аспекты управления клиентским сервисом. Поэтому реализация целей лучшей операционной эффективности полностью зависела от меня и команды. Поэтому, мной была составлена и защищена (на уровне топ менеджмента компании) стратегия улучшения эффективности клиентских сервисов. Ключевые аспекты, на которых основана стратегия:

- Сокращение обращаемости на оператора клиентских сервисов (ContactRate)
Влияет на операционную эффективность и воспринимаемое качество продукта
- Увеличение кол-ва обращений, решенных с первого раза (FCR)
Влияет на операционную эффективность и на воспринимаемое качество сервиса.
- Оптимизация процессов обслуживания – время обслуживания, скорость поиска информации в базе знаний, простота и понятность информации в базе знаний.
- Существенное улучшение доступности клиентских сервисов для клиента.
Без роста затрат на обслуживание, за счет эффектов из п.1-3
- Увеличение кол-ва продаж и конверсии в продажи во всех каналах обслуживания

Далее я раскрою как команде удалось выполнить поставленные задачи.

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Ключевой KPI команды – % обращаемости от активной базы клиентов на оператора клиентских сервисов. Этот KPI был верифицирован топ менеджментом и дирекцией в рамках части стратегии компании в целом, т.к. в нашем случае оказывает наибольшее влияние на операционную эффективность, а также может являться метрикой удовлетворенности клиента процессами и продуктами компании.

Поквартальные результаты прикладываю в 1 слайде.

План – это цель, которая перед нами стояла.

Факт – полученный фактический результат.

Как видно из результатов, мы двигались и двигаемся с опережением цели. Перевыполнение целей стало возможным благодаря способам, которые мы используем для снижения обращаемости. На 2 слайде справа изображены ключевые драйверы снижения обращаемости и их вес в %, основанный приносимом итоговом результате. Я отдельно остановлюсь на этих драйверах в следующих пунктах эссе, расскажу, что такое адаптивный FAQ, что такое Гуру.

Здесь я только хочу добавить, что привычный и популярный способ автоматизации обращений – чат бот, по эффективности идет лишь 3-им драйвером. Это связано с тем, что в 20-21 году возможности развивать решение у нас не было, т.к. вендор прекратил поддержку ядра чат-бота, затем был процесс по смене вендора и большую часть времени до текущего момента было потрачено на «переезд» на новое ядро существующих тематик и существующей автоматизации.

Технические и технологические возможности для развития автоматизации появились буквально недавно и пока внесли только небольшой вклад в общий процент снижения обращаемости. Но это только пока. Вместе с тем, за счет того, что снижение обращаемости было достигнуто другими драйверами – для нас открывается возможность в ближайшем будущем сделать % обращаемости еще лучше, за счет развития решения чатбота и последующему росту автоматизации. Это ключевой момент – мы не только снизили обращаемость до целевых значений и лучше, но и обеспечили себе гарантированную возможность дальнейшего улучшения показателя.

Об остальных драйверах снижения обращаемости расскажу далее.

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

В качестве примера креативности и инновационности я опишу два кейса, которые, наиболее полно характеризуют эти проявления.

Первый кейс. Как я ранее озвучил, при работе с обращаемостью мы фактически не могли положиться на решение чат-бота, т.к. не было возможности его развивать и мы занимались просто переездом на новое технологическое ядро. Цели по снижению обращаемости при этом стояли амбициозные, и нужно было какое-то альтернативное решение. Организовали вместе с менеджерами команд кросс функциональные брейншторм сессии, распределили роли. Цель – нагенерить решения, которые помогут снижать обращаемость без чат-бота, за счет чего-то другого. Подготовили предварительно базу статистики, для принятия решений. Было несколько сессий, первые не приносили рез-ов, ротировали состав участников, приглашали IT, клиентский опыт, продукты, HR, не дошли только до админ блока. И конечно много сделали для мотивации ребят, я расскажу об этом в следующем блоке.

На 3-4 встрече (внутренней, без других департаментов), коллективно, на основе статистических данных придумали заменить эффект чат-бота FAQом в мобильном приложении и веб-чате (основные каналы обращений). Ключевое, что должен быть не просто FAQ основанный на топ обращаемости, например (такой FAQ итак был), а адаптивная система, которая учитывает разные состояния клиента. Провели исследование, выяснили, что наши клиенты готовы самостоятельно решать вопросы пользуясь FAQ, с важными ремарками:

- а) он очень просто, понятно и конкретно написан
- б) обладает очень простой навигацией, а в идеале инструкция появляется просто в нужный момент

Также поняли, что можем с высокой долей вероятности прогнозировать (на основе аналитических

данных и текстовой аналитики) с каким вопросом придет клиент в том или ином состоянии (финансовая блокировка, регион нахождения, возраст, повторные обращения и т.д. и т.п.) и как этот вопрос сформирует.

Составили план и начали с самых простых и очевидных состояний, сделали несколько пилотных запусков, с учетом концепции. Поняли – живое, работает, есть рез-тат и отклик клиентов. Пошли реализовывать в промышленных масштабах. Пример одной из самых простых тематик FAQ можно посмотреть на слайде 2. Итого сейчас это основной драйвер, развивается постепенно, но эффективно.

Второй кейс – проект Yota Гуру. Весь проект одна большая инновация, мы запустились несколько месяцев назад, а вынашивали идею несколько лет. Суть проекта отображена на слайдах 3 и 4. Все направления моей команды принимали непосредственное участие в создании основ проекта, а именно:

- Группа обучения и контроля качества вместе с методологами дистанционного обучения создали первичное обучение для Гуру, а также создали несколько поддерживающих курсов.
- Группа по разработке процессов обслуживания, вместе с методологами дистанционного обучения создали отдельную базу знаний для Гуру. База знаний должна быть очень простой и понятной, но при этом функциональной. Пользоваться ей должны были клиенты Yota после 3.5 часового обучения из п.1. Поэтому мы использовали самые разные способы донесения информации, от привычных инструкций и блок схем, до гивок и коротких видеокурсов. Кстати, почти все видеоинструкции мы переиспользовали для FAQ, чем тоже подняли его эффективность.
- Команда аналитики с 0 поднимала статистику по новому каналу обслуживания и предоставляла метрики эффективности для базы знаний и обучения, а также управленческую и проектную отчетность.

По итогу Гуру смогли за 4 месяца забрать на себя 5% всего трафика входящих обращений, себестоимость обслуживания Гуру в два раза ниже = лучше опер.эффективность.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентоориентированность своей команды я также раскрою на двух примерах, которые будут говорить сами за себя.

Первый пример.Повышение FCR на +10 п.п. ценой нескольких секунд СВД. Как это было – группа аналитики и мониторинга обращаемости в процессе систематической раскопки инсайтов из полотен цифр обнаружила некоторые зависимости поведения клиентов в чате. Если коротко и тезисно – клиенты, в зависимости от типа своего вопроса и ряда других факторов, реагируют на реплику оператора внутри диалога с разной скоростью. В ходе последующих групповых обсуждений внутри команды появилась концепция сделать для операторов гибкие правила закрытия чатов, основываясь на типе клиента. Кого-то ждать в чате дольше, кого-то ждать меньше. Какие-то чаты вообще закрывать сразу же после выполнения определенных действий. Как итог – сделали алгоритм работы с этой матрицей для операторов 1 линии. В итоге на 10 п.п. улучшился FCR в чате, за счет того, что операторы чаще «дожидались» клиента в нужной ситуации и дорешивали его вопрос до конца, без необходимости переоткрывать чат и зачастую попадать к другому оператору.

При этом среднее время диалога с клиентом увеличилось незначительно несмотря на то, что в ряде

случаев ожидание ответа клиента увеличилось серьезно. Почему:

а) Основываясь на клиентских данных группа аналитики и мониторинга обращаемости смогла (на основе статистики) четко определить необходимое время ожидания для каждого типа обращения. Причем в каких-то случаях ожидание, наоборот, сократилось и время диалога ускорилось.

б) Группа разработки процессов подготовила и опубликовала алгоритм работы с новыми правилами. Благодаря этому операторам просто выбирать конкретное время ожидания для конкретной ситуации.

в) Обучение и контроль качества через кураторство и контроль обеспечили систематическое выполнение новых правил.

По итогу подвели результаты, получили +10 п.п. FCR, небольшой рост среднего времени диалога. Клиенты при этом получили качественные улучшения – их вопрос чаще стал решать в одном диалоге, с одним оператором, без необходимости переоткрывать и ждать, когда другой оператор банально прочтет историю переписки.

А по итогу кейсового экономического расчета получили снижение стоимость обслуживания за счет снижения повторной обращаемости, которая экономически перевесила среднее время диалога.

Второй пример. Второй пример немного похож и основывается на аналитике клиентов. В Yota часто запускаются новые продукты, услуги, иногда совсем новые для рынка и клиентов. При этом за последние года существенно улучшился таймтумаркет – для клиентов чаще выводятся новые услуги в формате MVP. Естественно, у клиентов могут возникать вопросы, недовольства какими-то опциями или банально неоптимальные CJM. Поэтому мы построили систематические бизнес-процессы проактивной реакции на любые продуктовые изменения.

При запуске какой-то продуктовой инициативы вместе с клиентским опытом, продуктами и нами сразу продумывается путь клиента, возможные вопросы и проблемы. После этого мы заводим по необходимости тематики чат-бота и состояния FAQ для нужного сегмента клиентов.

Но тут без иллюзий, бывает, что какие-то косяки или неоптимальные пути проскакивают до клиентов, поэтому мы на основе аналитики и наших предложений по улучшению сгружаем в продукты и клиентский опыт данные. По итогам этих данных даже меняют суть услуги или же убирают для клиентов неоптимальные шаги. Эти процессы выступают для нас вторым крупным драйвером по снижению обращаемости, он также отражен на слайде 2.

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Вовлеченность команды измеряем специальным внутренним опросом NPS – насколько сотрудники готовы рекомендовать свою команду для работы и насколько готовы рекомендовать компанию. В период пандемии над этим показателем я и менеджеры команды работали особенно усиленно, т.к. растет информационный вакуум, общая тревожность, сотрудники в большем объеме сидят по домам. Тем не менее за последний год сделали прирост показателя на +35п.п. относительно 20 года. Также показатель оттока составляет около 2 % по 21 году.

Текущий NPS команды оценивается как высокий, самый высокий показатель у группы аналитиков и мониторинга обращаемости – около 75.

Как работаем с вовлеченностью и мотивируем? Концепция работы моей и моих менеджеров. Мы делаем:

- Системно убираем инфоголод – раз в месяц проводим большие online собрания со всеми 3 направлениями, где проговаривается вектор развития, цели и задачи.

Цель собраний показать светлое будущее, показать ребятам что будет если, мы, например, сделаем вот такую вот обращаемость без чат-бота (кстати, в кейсе с FAQ и чатботом именно так мотивировали ребят на генерацию идей). Мы осознанно стараемся сделать так, чтобы ребята понимали, что они будут чувствовать, сделав результат или сверхрезультат, что это даст конкретно им.

- Системные 1 на 1 раз в неделю (с менеджерами может быть чуть реже – раз в две). На 1на1 говорим не только про задачи и цели, а стараемся поговорить и о самом сотруднике, его развитии и мотивации, текущих тревогах и т.п.
- Регулярная выдача обратной связи в устном и письменном формате, с соблюдением правил ос. Не сваливаемся только в развивающую ОС, стараемся давать ее сбалансировано.
- Сознательный кросс функционал. Вот уже второй год мы системно стараемся сплотить ребят между функциями, это было одно из направлений развития. Достигается за счет общих целей, собраний, брейнштормов, где каждый участник чувствует, что важен и влияет на конечное решение.
- Регулярная прозрачная оценка компетенций, с последующим развитием внутри команд – как личным, так и профессиональным.
- «Кузница кадров» для других департаментов – IT, PM, коммерческий блок, HR. Ребята понимают, что смогут расти еще и переходя в другие отделы, но для этого нужно показать результат для бизнеса.

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

- Команда аналитики и мониторинга обращаемости обладает навыками: работа с СУБД, SQL, Python, Power BI, работа с текстовой аналитикой. На основе этих навыков и формировались ключевые инициативы. Сертификат соответствия навыкам прикрепляем – это сертификаты менеджера группы, который обучает и мотивирует сотрудников.
- Команда методологов дистанционного обучения использует свои навыки не только для создания курсов, но и для наполнения баз знаний, геймификации, создания обучающего контента для клиентов.
- Также в описанных мною кейсах есть примеры описания практик

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Что делает команду успешной и достойной победы?

Мы не идеальны, но на мой взгляд, у нас есть именно команда, а не набор сотрудников.

Команда, которая достигает очень серьезных амбиций. Успешными мы можем себя считать потому, что смогли за год снизить обращаемость в клиентские сервисы практически в 2 раза, в очень непростой ситуации, с ограниченными ресурсами (чат-бот). При этом, за счет текущих решений и результатов мы обеспечили компании дальнейшую возможность снижать обращаемость еще сильнее, выводя ее на рекордные для телекома показатели.

Кроме этого, мы являемся ключевым звеном сбора и передачи клиентских метрик, мы отточили эти процессы и добились хороших результатов.

Мы можем работать не только над «операционкой», но и создавать новые, уникальные продукты,

достигать результата в условиях неопределенности. Пример запуска такого продукта – Yota Гуру

У нас есть четкая дальнейшая стратегия развития всех направлений команды, есть понимание, что нам надо делать завтра, а что через год.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Зубков
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Андрей Михайлович
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель управления обслуживанием