

# Зрелость контакт-центра

Как выбрать стратегию развития  
и сформировать контур автоматизации

**Никита Городчиков**

Руководитель направления АРГУС WFM CC

**20 минут**

27 октября  
09:55–10:15



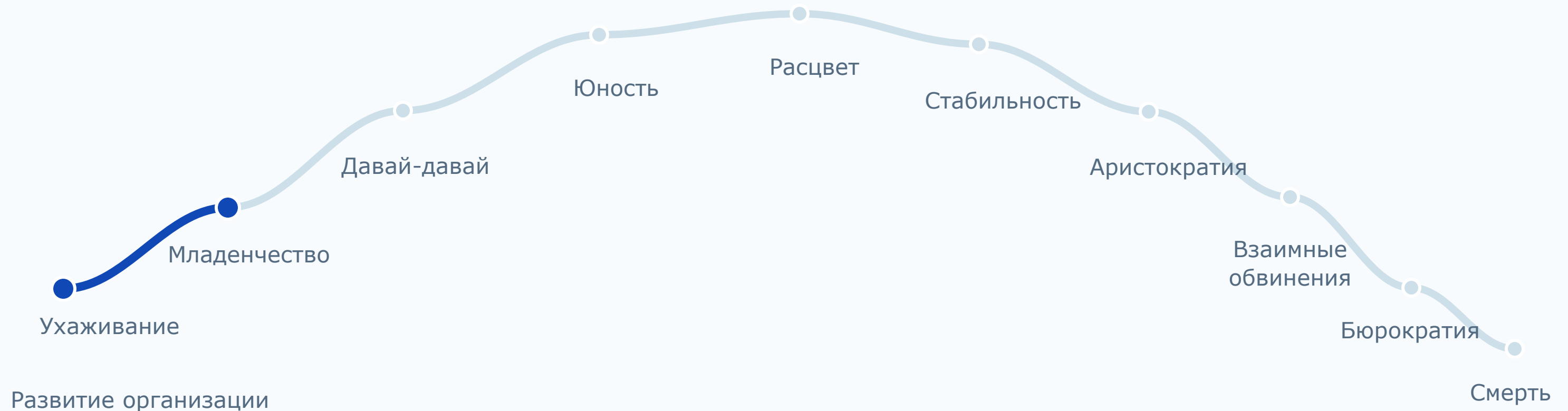
@GORODCHIKOV

## План выступления

- **01:00** Зрелость и модель Адизеса
- **05:30** Развитие и эффективность
- **08:00** Контур управления
- **10:00** WFM и кейс Яндекс Crowd
- **14:00** Порядок внедрения
- **17:00** Оценка бизнес-эффекта

# Модель Адизеса и зрелость КЦ

Зрелость определяется сочетанием гибкости и управляемости



## 1. Рождение и первые процессы

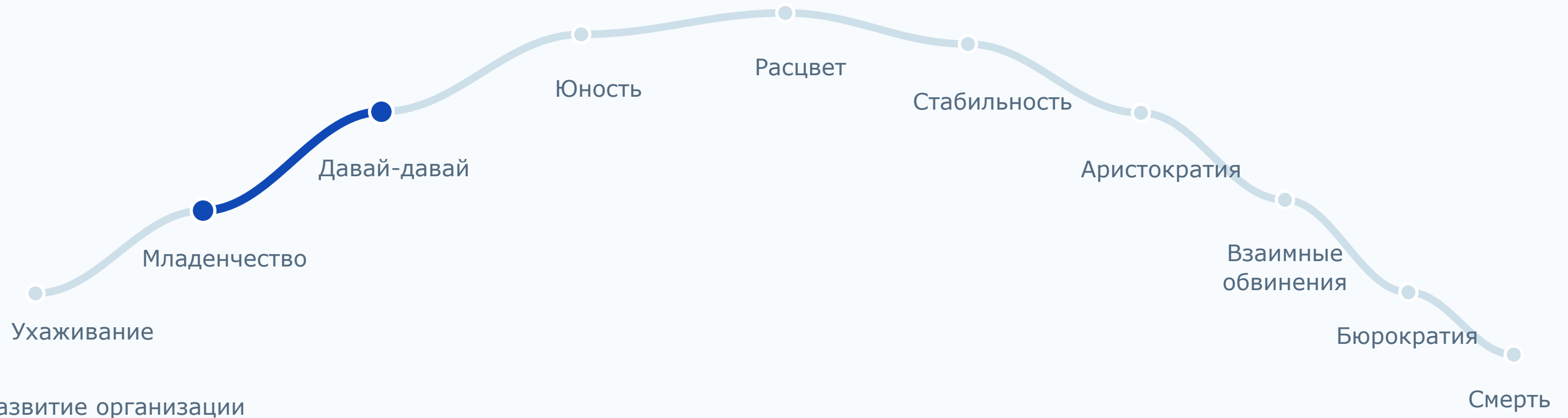
Ухаживание и младенчество

Знания находятся у отдельных людей.  
Руководитель лично распределяет обращения.

Зафиксировать обращения и ответственных.  
Собрать актуальные ответы и правила.

# Модель Адизеса и зрелость КЦ

Зрелость определяется сочетанием гибкости и управляемости



## 2. Быстрый рост

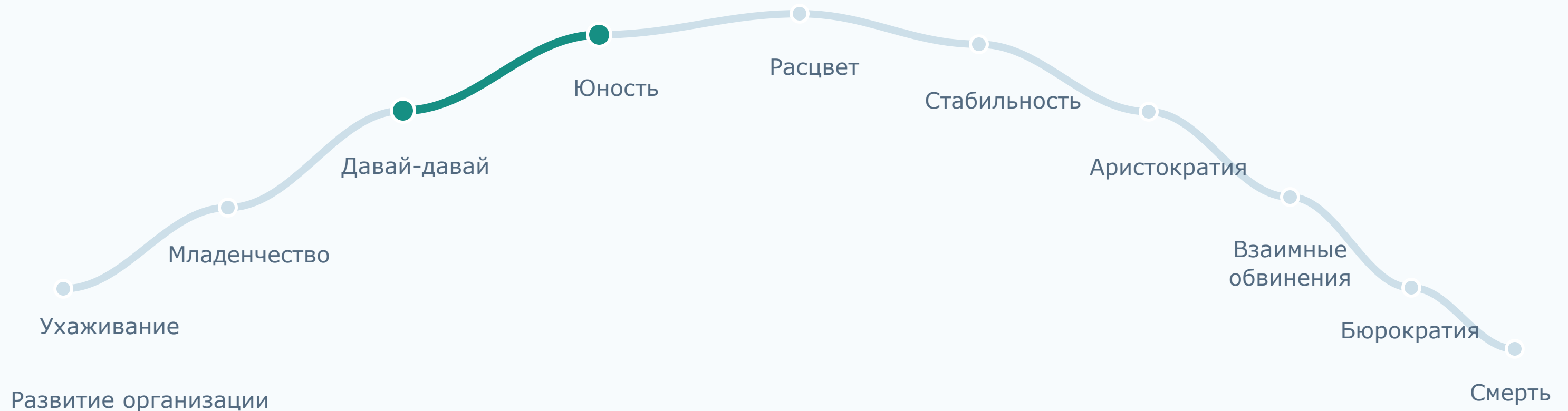
Давай-давай

Каналов и команд становится больше.  
Ручное управление не выдерживает масштаб.

Связать каналы и историю клиента.  
Согласовать правила и планирование ресурса.

# Модель Адизеса и зрелость КЦ

Зрелость определяется сочетанием гибкости и управляемости



## 3. Профессиональное управление

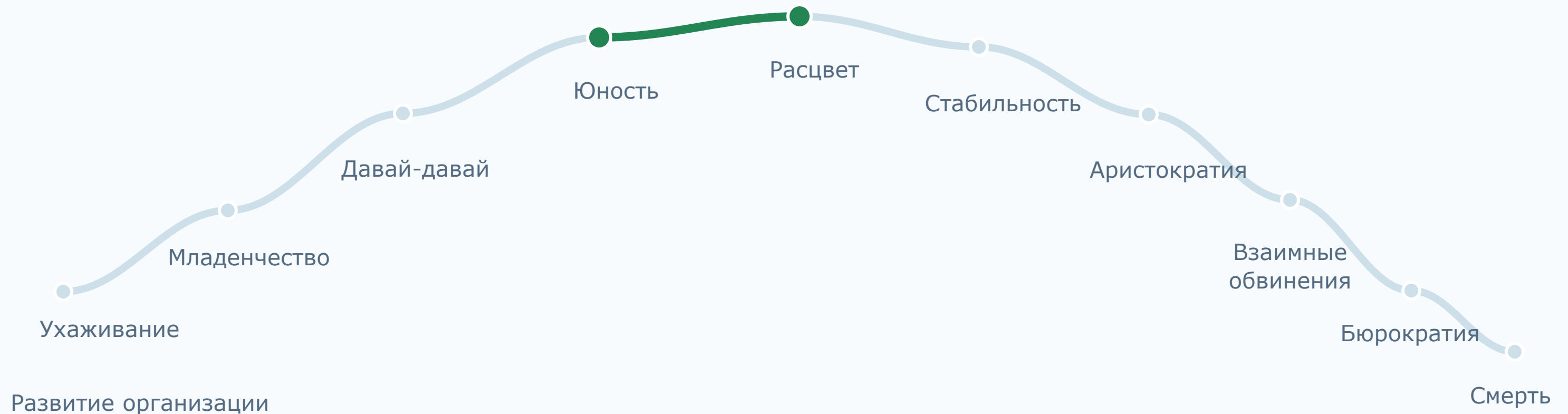
Юность

Полномочия переходят от отдельных людей к владельцам процессов и общим правилам.

Согласовать данные и ответственность.  
Связать прогноз, график и исполнение.

# Модель Адизеса и зрелость КЦ

Зрелость определяется сочетанием гибкости и управляемости



## 4. Расцвет

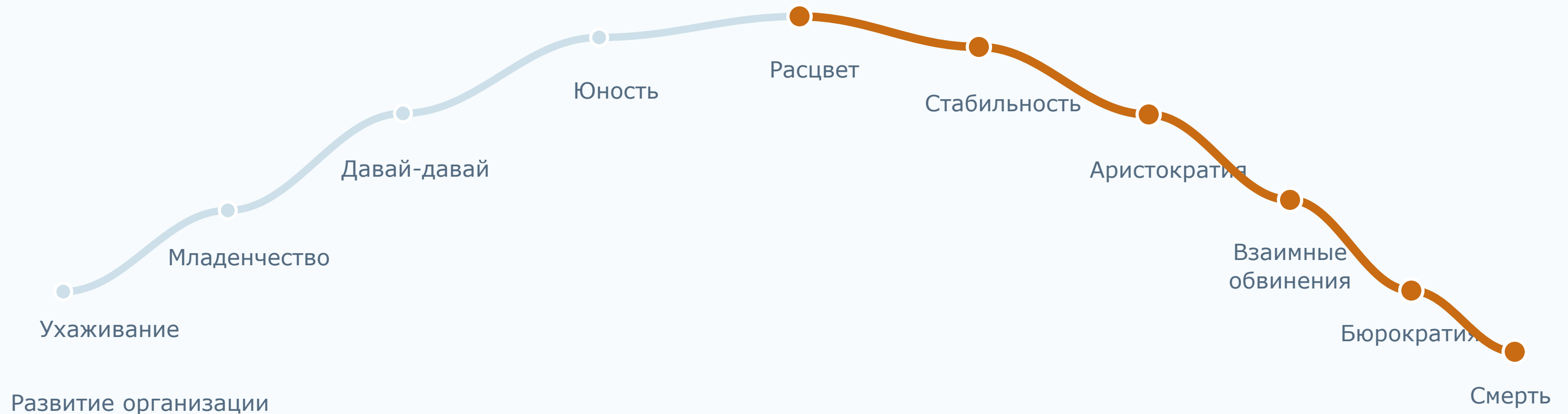
Баланс гибкости и управляемости

Прогноз влияет на графики, отклонения — на действия. Обратная связь меняет процессы.

Проверять улучшения экономики и сервиса. Сохранять способность пробовать новое.

# Модель Адизеса и зрелость КЦ

Зрелость определяется сочетанием гибкости и управляемости



## 5. Старение и утрата гибкости

Стабильность, аристократия, взаимные обвинения, бюрократия, смерть

Вопросы клиентов повторяются.  
Согласованные изменения не внедряются.

Назначить владельца результата.  
Сократить согласования и срок изменений.

# Развитие и эффективность

Один класс систем может работать на обе цели. Результат зависит от сценария

| Класс систем                 | Изменение в КЦ                          | Развитие бизнеса                      | Эффективность                      |
|------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <b>ЦОВ, омниканальность</b>  | Единый вход и маршрутизация             | Меньше потерянного спроса             | Меньше переводов и дублирования    |
| <b>CRM, рабочее место</b>    | История клиента и процесс в одном окне  | Выше конверсия и удержание            | Меньше ручного ввода               |
| <b>KMS — база знаний</b>     | Актуальные единые ответы                | Новые продукты без потери качества    | Меньше поиска и повторной работы   |
| <b>LMS — обучение</b>        | Быстрее освоение навыков                | Быстрее запуск команд и направлений   | Меньше затрат на адаптацию         |
| <b>QM, речевая аналитика</b> | Причины ошибок и потерь                 | Улучшение сервиса и удержания         | Меньше повторных обращений         |
| <b>WFM</b>                   | Покрытие нагрузки по времени и навыкам  | Обслуживание роста при нужном сервисе | Меньше переработок и избытка часов |
| <b>Боты, ИИ-помощники</b>    | Автоматизация задач и помощь оператору  | Доступность и масштаб обслуживания    | Ниже трудоёмкость решения вопроса  |
| <b>BI, HRM, ERP</b>          | Общие данные о работе, людях и затратах | Обоснованные планы роста              | Контроль отклонений и затрат       |

Высвобождение времени становится денежным эффектом после изменения расходов или использования ресурса.

# Как связать цели, процессы и технологии

Пример: обеспечить доступность вечерней записи в клинику

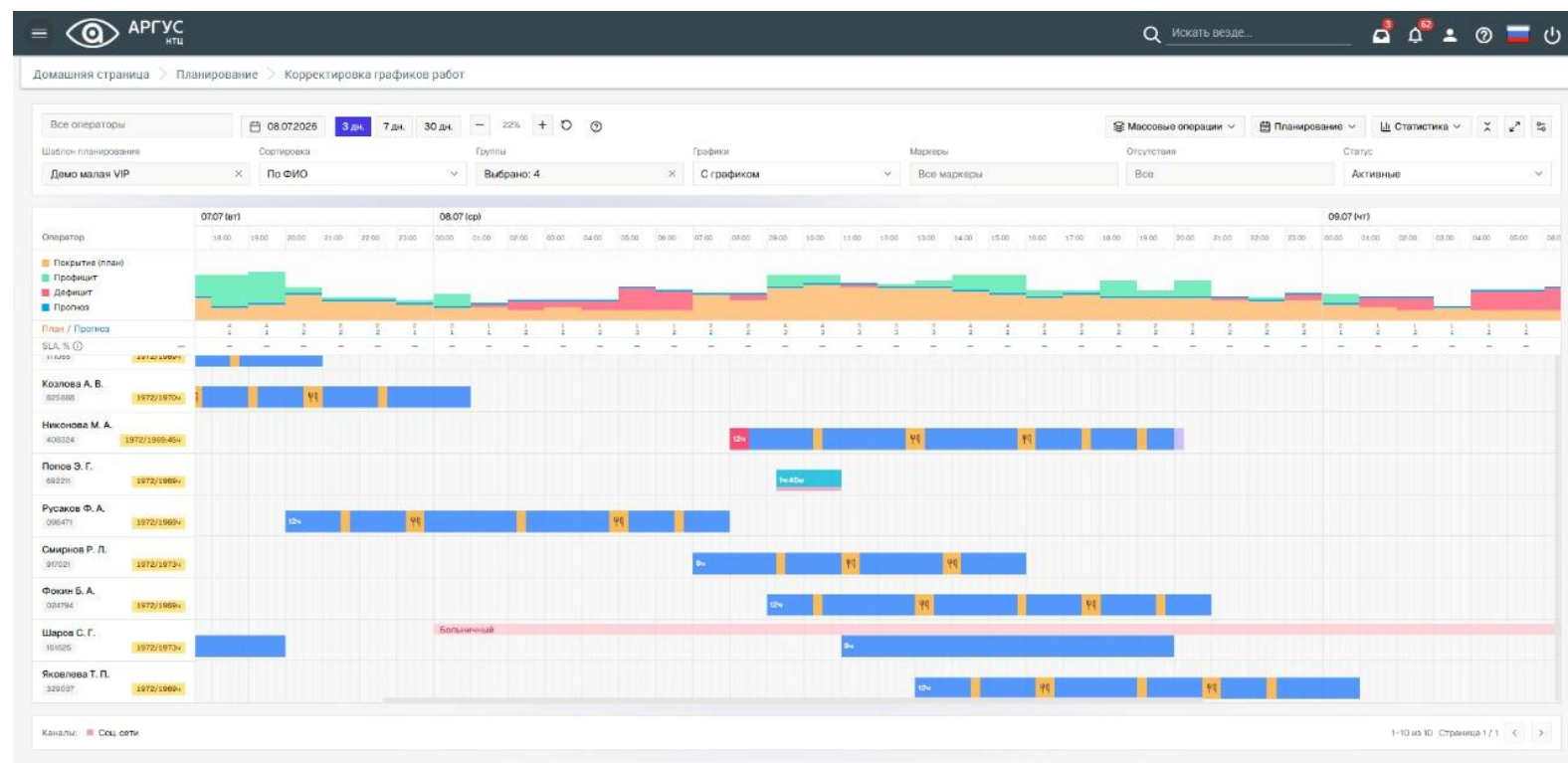


**У каждого решения есть владелец, полномочия и проверка результата**

# Когда WFM нужен бизнесу

Доступность сервиса и стоимость ресурса зависят от распределения часов

## Баланс профицита и дефицита ресурса



## Утренний и ночной дефицит сотрудников

## Признаки потребности

Нагрузка меняется в течение дня  
Сложнее смены, навыки и каналы  
Ручное планирование затягивается  
Ошибки влияют на сервис и затраты

## Готовность к внедрению

Данные и владелец планирования  
Согласованные правила  
Исполнение решений  
руководителями

# Цена слишком раннего и позднего старта

Момент внедрения определяется сложностью работы и готовностью управления

## Слишком рано

### ПРИЗНАК

Сложность невелика или нет владельца данных и решений

### ПОСЛЕДСТВИЕ

Затраты на внедрение и поддержку могут превышать эффект

### СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Определить процесс и границы пилота.  
Проверить пользу на доступном масштабе

## Слишком поздно

### ПРИЗНАК

Очереди, переработки и ручные пересборки графиков повторяются

### ПОСЛЕДСТВИЕ

Перегрузка и текучесть усиливают дефицит; найм не устраняет причину

### СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Измерить потери и запустить контур планирования с ответственным

**Ключевой риск: сложность КЦ уже превышает возможности управления**

# Кейс Яндекс Crowd

Около 2 700 операторов и более 80 сервисов

Точность  
расписания

**+5 п.п.**

Точность  
прогнозирования

**+10 п.п.**

Уровень сервиса  
SL

**+5 п.п.**

Эффективность  
использования  
ресурса

**+30%**

## Что изменили

**WFM стал центром операционных решений**

Руководители работают с данными  
HR планирует ёмкость ресурса  
Общие правила, KPI и гибкие графики

## Чего не учли

**Сроки: 8 мес. / 15 мес.**

План / факт

Адаптация системы, план / факт

**400 / >1 000 чел.-дн.**

Глубина изменений и  
ограничения ИБ

Место  
для QR-кода

**Запись  
выступления  
с Яндекс Crowd**

Результаты конкретного проекта. +30% эффективности ресурса не означает сокращение ФОТ на 30%.

# Какие инструменты нужны на каждом этапе

Выбор определяется текущим ограничением, готовностью процесса и экономикой

| Группа стадий                                    | Управленческая задача                           | Приоритетные инструменты                                       | Ожидаемый эффект                           |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>Рождение<br/>Ухаживание,<br/>младенчество</b> | Сделать обслуживание воспроизводимым            | ЦОВ, CRM / учёт заявок, база знаний KMS                        | Фиксация спроса и единые ответы            |
| <b>Быстрый рост<br/>Давай-давай</b>              | Согласовать правила при росте команд и каналов  | Каналы + CRM, LMS; WFM при сложности ресурса                   | Масштабирование при нужном качестве        |
| <b>Профессиональное управление / юность</b>      | Назначить владельцев, связать план и исполнение | WFM, QM, LMS, BI; интеграции с HRM / ERP                       | Общие планы и решения о ресурсе            |
| <b>Расцвет</b>                                   | Проверять улучшения экономики и сервиса         | Развитие WFM, речевая аналитика, самообслуживание, ИИ-сценарии | Адресные улучшения при сохранении гибкости |
| <b>Стабильность и старение</b>                   | Вернуть ответственность и способность меняться  | Пересмотр процесса; затем адресная автоматизация               | Быстрее изменения и решение проблем        |

Порядок внедрения — прикладная интерпретация для КЦ. Готовый сценарий может быть полезен и на более ранней стадии.

# Как измерить эффект автоматизации

Для проекта нужен главный показатель и ограничения по качеству и устойчивости

## Бизнес

Дополнительная маржа  
Расходы и стоимость  
решённого вопроса

## Клиент

Доступность и решение  
Повторные обращения  
Удовлетворённость

## Правила оценки

### Сопоставимые периоды

Объём и сложность потока,  
акции и сезонность

### Полная стоимость проекта

Внедрение, интеграции и свой  
труд.

Поддержка и инфраструктура.

**Один эффект учитывается  
один раз**

## Процесс

Прогноз и покрытие  
Соблюдение расписания  
Время планирования

## Сотрудники

Переработки  
Изменения графиков  
Отсутствия и текучесть

**Пример цели: меньше переработок при сохранении доступности и качества**

## Следующий инструмент должен помогать пройти ближайший управленческий переход

### 1 Ограничение

Какой результат  
КЦ регулярно теряет?

### 2 Изменение

Что меняем в процессе  
и кто отвечает?

### 3 Проверка

Какой показатель  
подтвердит улучшение?

Никита Городчиков  
АРГУС WFM CC

# Спасибо!

## Никита Городчиков

Руководитель направления  
АРГУС WFM CC



@GORODCHIKOV

Мой Telegram

### Наши клиенты

