

# СХ-тренды и лучшие практики

Cxplus.ru для CX World Awards

2023



# Содержание

Приветствие	3
Как работать с обзором	4
Карта CX-трендов	5
Управление впечатлением	6
Стабилизация опыта	14
Построение клиентоцентричности	19
Обеспечение бесшовности	25
Удержание и развитие персонала	29
Адаптация в контексте	35
Об авторе	40

# Уважаемые коллеги,

Обзор подготовлен на базе кейсов участников ежегодной премии по клиентскому опыту CX World Awards сезона 2022-2023 года. Премия привлекает сотни компаний из России и других стран, в десятках различных номинаций и сферах бизнеса. Масштабы конкурса, более трех сотен кейсов, безусловно позволяют делать выводы о трендах развития клиентского опыта. Мы надеемся, что обзор станет для вас навигатором развития, поможет поднять клиентский опыт на новый уровень, а также будет ориентиром для номинантов премии нового сезона.

С уважением,

**Жилина Светлана**, основатель премии CX World Awards

**Цветков Сергей**, автор обзора, член жюри CX World Awards

# Как работать с обзором

- Находите в презентации интересные для вас тренды и лучшие практики
- Пользуйтесь QR кодами для перехода к видео-материалам
- Уточняйте детали лучших практик по ID номинанта в Справочнике номинаций (Excel).
- Исследуйте кейсы самостоятельно, фильтруя в Справочнике по ключевым словам, отраслям и компаниям
- Проведите демо или митап: расскажите о трендах коллегам по бизнесу
- Проведите воркшоп: проецируйте CX-тренды на свой бизнес в поисках идей для развития

## Нужна помощь?

Помогу разобраться с трендами, проведу презентацию или воркшоп.  
С уважением, автор обзора, Цветков Сергей, [cxplus.ru](https://cxplus.ru)



## Оставьте обратную связь!

Помогите сделать обзор лучше.  
Поделитесь вашим мнением по [ссылке](#)

# Карта CX-трендов 2022-2023



# СХ-тренды. Управление впечатлением

## Управление впечатлением

- Глубокая персонализация
- Новые точки касания
- Дистанционное обслуживание
- Короче и проще
- Гигиена коммуникаций
- Профилактика детракторов
- Антропоморфизм AI

Управление впечатлением – универсальное направление для СХ-работы. Его наполнение отвечает актуальным потребностям клиентов и меняется вместе с ними. Запрос на простоту, нативность, сокращение информационного шума, экономию времени, эффективность, эмпатию – это то, что определяет СХ-практику сегодняшнего дня.

В ответ на эти потребности компании создают более сложные алгоритмы **персонализации**, организуют новые **точки касания** с брендом, распространяя заботу о клиенте за пределы продукта. Взаимодействие с недовольными клиентами переходит из реактивной стадии в проактивную, предотвращая отток **детракторов**.

Дефицит времени требует дальнейшего **упрощения** продукта и сокращения ненужных клиенту **коммуникаций**. Доля **дистанционного обслуживания** растет, а роль офлайн взаимодействия меняется.

Нелюбимые клиентами роботы обретают человеческие черты, чтобы быть ближе людям. Это меняет отношение людей, которые начинают относиться к роботам «по-человечески» (**антропоморфизм**).

# Глубокая персонализация

Сегодня клиенты не хотят тратить время на самостоятельное изучение и подбор продуктов, но хотят получать максимально релевантные предложения. Современные технологии анализа данных и машинного обучения позволяют создавать по-настоящему глубокие модели персонализации

**Сбер.** Модель персонализации «Ромашка». Автоматически создает персональное предложение исходя из индивидуальных особенностей клиента, актуальной жизненной ситуации и контекста, например, прогноза погоды



ID номинанта № 2280  
Найдите в Справочнике номинаций

CTR  
x 5.4



Кликните или  
наведите камеру

\*CTR – Click through rate, количество кликов на рекламу относительно общего количества просмотров

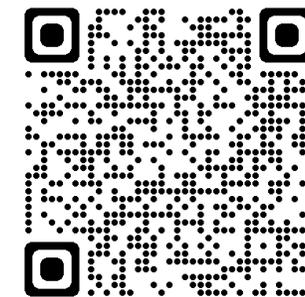
# Новые точки касания

Традиционно компании смотрят на путь клиента довольно узко, развивая его удобство «внутри продукта». Продвинутые компании смотрят шире и ищут новые точки касания, чтобы оказаться ближе конкурентов в момент, когда у клиента появится потребность в продукте. Распространяя заботу о клиенте за пределы продукта, бренд вправе рассчитывать на дополнительную лояльность клиента на этапе выбора

**Сбер у дома.** Многофункциональные центры для решения ежедневных задач местных жителей: отсканировать и распечатать документы, выпить кофе, продать смартфон, взять в аренду инструменты, получить посылку, поработать в лаундж-зоне...



ID номинанта № 2262  
Найдите в Справочнике номинаций



Кликните или  
наведите камеру

# Дистанционное обслуживание

С окончанием пандемии тренд на дистанционное обслуживание никуда не исчез. Любое решение, позволяющее клиентам избежать поездки в магазин или офис автоматически улучшает клиентский опыт в гораздо большей степени, чем улучшение опыта в самой физической точке

**Росбанк.** Создание Digital office – передача экспертизы и функций сотрудников офиса операторам контакт-центра. Теперь оператор дистанционно готовит документы, регистрирует изменения в системах банка, информирует клиента об исполнении или прикладывает необходимые документы в созданном чате.

**Циан.** Организация дистанционных сделок с недвижимостью из любой точки мира по видео-связи, с использованием электронных подписей и электронной регистрацией сделки

ID номинанта №№ 2322, 2579  
Найдите в Справочнике номинаций

## -20%

Сервисная  
нагрузка на  
офисы

# Короче и проще

Время и усилия клиента – универсальный вектор развития клиентского опыта. Компании и продукты соревнуются между собой, постоянно повышая планку. Данный тренд затрагивает не только CX/UX, но и суть самого продукта. Клиенты ожидают более очевидной ценности, прозрачности условий, например, в отношении программ лояльности.

**Хоум Кредит.** Сокращение времени заполнения онлайн-заявки на кредитную карту с 7 до 1,5 минут за счет отказа от повторного запроса данных и автоматизации предложения по кредитному лимиту

**Банк Дом РФ.** Предзаполнение полей онлайн-заявки на ипотеку за счет интеграции с Цифровым профилем через авторизацию клиента в Госуслугах.

**Банк ВТБ.** Упрощение программы лояльности: автоматическая регистрация участников, единые правила для всех карт, снятие ограничений на сумму ежемесячных накоплений...

Онлайн  
продажи  
**x3**

Жалобы на  
условия ПЛ  
**-79%**

# Гигиена коммуникаций

Современный человек получает огромное количество сообщений: продающие, реактивирующие, информационные, сервисные... Недовольство может вызывать как общее количество, так и неверный канал или время отправки, тон или содержание сообщения... Поэтому все больше компаний регулируют процесс коммуникаций, настраивая их под клиента

**МегаФон.** Персонализация канала коммуникации под каждого клиента. Контроль времени отправки сообщений. Оптимизация триггеров, чтобы предложение было актуально клиенту именно в момент получения. Лимиты по типам сообщения на месяц и таймауты между коммуникациями. Сокращение общего объема коммуникаций с 80 до 9 млн в год.

ID номинанта № 2734  
Найдите в Справочнике номинаций

Отказ от  
рассылки  
**-37%**

# Профилактика детракторов

Большинство недовольных клиентов голосуют кошельком, не оставляя обратную связь. Чтобы предотвратить их уход и сгладить негативное впечатление, необходимо их идентифицировать, не прибегая к опросам. В этом помогают модели машинного обучения, которые предсказывают удовлетворенность всех без исключения клиентов на основании случившихся с ними событий.

**МегаФон.** Внедрение модели прогнозирования удовлетворенности позволило проактивно работать с потенциальными детракторами, исправлять негатив, не дожидаясь низкой оценки в опросе или обращения в Контактный центр, используя специальные предложения для развития лояльности клиента.

ID номинанта № 2439  
Найдите в Справочнике номинаций

NPS  
+6

\* Процентные пункты

# Антропоморфизм AI

Люди не любят общаться с ботами. Попадая на них, многие сразу просят оператора. Большинство ботов мало умеют, плохо понимают и не способны вникать в детали. Но стоит наделить их человеческими манерами общения, как отношение меняется. К такому роботу, похожему на человека, люди относятся снисходительно и даже с симпатией. Ведь робот «старается быть полезным». Но главное, что готовность общаться с «человечным» ботом растет, как и оценка его работы клиентом.

**МегаФон.** Разработчики добавили больше человечности и эмоциональности. Елена «честно признается», если чего-то не умеет или не знает ответа, умеет обижаться и шутить. Предупреждает о своих действиях в человеческой разговорной манере.



*Я сейчас помолчу, а потом вернусь к вам, так что не теряйте меня – я тут.*

*Пока секунды бегут, а я ищу ответ на вопрос, подумайте о чем-то приятном. Например, о планах на выходные.*

ID номинанта № 2442  
Найдите в Справочнике номинаций

Общаются с ботом\*

**+10**

\* Процентные пункты

# СХ-тренды. Стабилизация СХ

## ○ Стабилизация СХ

- Использование ботов
- Универсальные роли сотрудников
- Расширение полномочий
- Развитие самообслуживания

Последние годы бизнес постоянно трясёт. Кризисы провоцируют пиковую нагрузку на операционные процессы. Это ведет к провалам в качестве клиентского опыта: длительное ожидание на линии, в чате, очереди в физических точках обслуживания...

Точечные улучшения пути клиента, над которыми компании планомерно трудятся, в такой ситуации остаются незамеченными. Проблемы пиковой нагрузки просто перекрывают и обесценивают любые позитивные изменения. Обеспечение стабильного опыта становится сегодня задачей едва ли не более приоритетной, чем поступательное развитие.

**Использование ботов** для разгрузки входящей линии, **универсальные роли** сотрудников для эффективного распределения нагрузки между ними, **расширение полномочий** сотрудников для решения проблем с первого раза, развитие инструментов **самообслуживания**, – все эти решения позволяют смягчить пиковую нагрузку и удержать клиентский опыт на приемлемом уровне.

# Использование ботов

Изначальный мотив использования ботов для бизнеса – сокращение расходов. Но в текущих условиях это еще и дополнительная возможность справляться с пиковыми нагрузками. Успешность этой задачи зависит от двух факторов: общего количества решаемых ботом задач и возможностью оперативной актуализации существующих сценариев.

**Банк ВТБ.** Чат-бот обрабатывает 1500+ тематик и умеет большую часть того, что делает оператор КЦ. В период пиковых нагрузок мы регулярно обновляем существующие и создаем дополнительные сценарии под конкретную кризисную ситуацию.

Обработано  
ботом  
**80%**

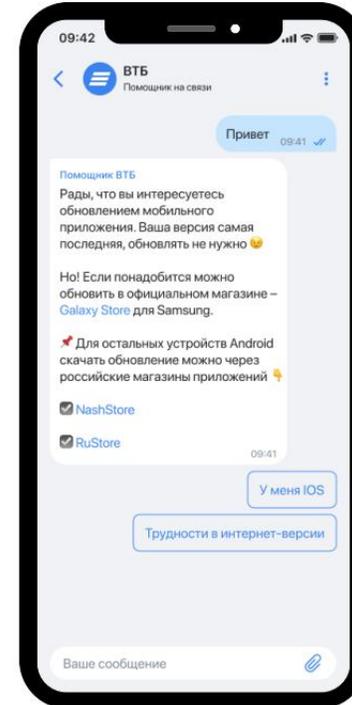
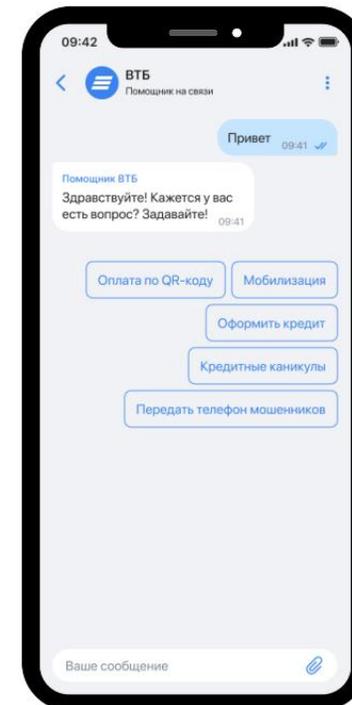
Кликните или  
наведите камеру



ID номинанта № 2565  
Найдите в Справочнике номинаций

В кнопки-подсказки выносятся самые популярные темы запросов. 10% запросов клиентов – переход по горячим кнопкам.

Преактивные сообщения превосходят вопросы клиентов и снижают количество обращений



# Универсальные роли и навыки сотрудников

Данная тактика может выглядеть как временная «мобилизация» ресурсов на «горячее» направление для преодоления пиковой нагрузки или как постоянное решение для оптимальной загрузки персонала. Но и в том и в другом случае призвана обеспечить гибкость реагирования на неравномерный спрос и максимально возможный уровень клиентского опыта

**Сбер.** Универсальная роль менеджера по работе с клиентами позволила равномерно распределить нагрузку, решать все вопросы клиента в одном окне, сократить времени обслуживания и ожидания клиента в очереди

**Хоум Кредит.** Перераспределение ресурсов с продаж на входящую линию в условиях кризиса и роста обращений.

**Россельхозбанк.** Разработаны инструменты по управлению клиентопотоком в офисе: расширенный доступ к проведению операций всеми работниками, привлечение максимального количества работников в пиковое время.

Время обслуживания

**-10%**

Время реакции в чате

**-30%**

% ожидания >10 минут

**-75%**

# Расширение полномочий сотрудников

Расширение полномочий позволяет решать вопросы урегулирования и компенсации сотрудниками первой линии с первого обращения клиента. Сокращает повторные звонки и переключения. Высвобождает ресурсы для обработки большего количества звонков. Повышает удовлетворенность и лояльность клиентов

**Группа RBI.** Выделен отдельный бюджет для решения проблем клиента без согласования с руководством, исходя из принципа: «Каждый работник, общающийся с клиентом, должен иметь полномочия для решения проблем»

**Теле2.** Трансформация оператора в специалиста личной поддержки с расширенным функционалом – это полный цикл от консультации клиента, подключения клиента на первой сервисной линии, развития, сохранения клиента и все это при помощи расширенных полномочий наших сотрудников.

Негативные  
отзывы

**-13%**

# Развитие самообслуживания

Создание и обучение клиента инструментам самообслуживания позволяет напрямую сократить количество обращений в КЦ. В идеале любую сервисную операцию клиент должен иметь возможность выполнить самостоятельно.

**Grow Food.** Добавили новые сценарии для нашего чат-бота Лии, в которых содержались подсказки по действиям, вызывающим затруднения у клиентов: "Перенос доставки", бот сам переносит доставки клиента. "Где курьер", бот автоматически делает запрос курьеру на звонок. "Заморозка подписки", бот сам приостанавливает доставки и выставляет заморозку. При обращении клиента на линию по поводу доставки, оператор предлагает клиенту вместе проделать нужные действия в приложении, сопровождая его голосовой инструкцией. Виджет доставки в приложении позволяет легко перейти к нужным изменениям.

ID номинанта №2301  
Найдите в Справочнике номинаций

Запросы на  
изменение  
доставки

**-67%**



# СХ-тренды. Построение клиентоцентричности

## Построение клиентоцентричности

- Фокус на сервисной культуре
- Автоматизация исследований
- Внедрение речевой аналитики
- Вовлечение клиентов в управление
- Изменение роли СХ-подразделения

При построении того, что компании называют клиентоцентричностью, они делают акценты на разных аспектах. Кто-то фокусируется на **сервисной культуре** и поведении сотрудников.

Другие – на клиентоцентричной разработке продуктов. Актуальный вопрос этого направления: **автоматизации исследований** для своевременного обеспечения информацией всех команд разработки.

Третьи – на клиентской аналитике для развития продуктов, тотального контроля качества и совершенствования методов поддержки и продаж. Наибольшие возможности здесь дает внедрение **речевой аналитики**.

Кто-то старается **вовлечь клиентов** непосредственно в управление ассортиментом или операционными процессами, используя отзывы о продуктах и помощь в контроле за состоянием магазинов.

Некоторые делают акцент на трансформации оргструктуры и бизнес-процессов. В том числе меняется **роль СХ подразделений**, которые, оставаясь центрами СХ компетенций, все чаще становятся стороной согласования и принятия важных управленческих решений.

# Фокус на сервисной культуре

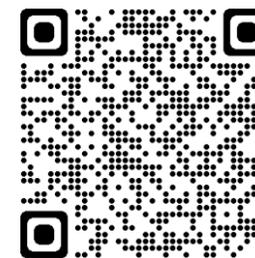
Развитие сервисной культуры потенциально включает большое количество инициатив в сфере обучения и вовлечения сотрудников, корп.мероприятий (сервисный марафон, конкурсы и т.д.), разработки сервисных принципов и правил, обсуждения кейсов и отзывов, внутренних коммуникаций (дайджест клиентского опыта), создания библиотеки лучших практик и т.п.

**ПЭК.** Внедрение культуры «Искреннего сервиса» – позитивной ресурсной среды где каждый сотрудник совершенно искренне хочет делать для клиента больше, чем того требует инструкция.

## **Игорная зона. Красная Поляна.**

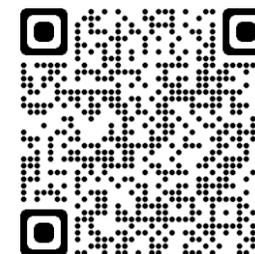
Развитие корп.культуры и сервисного поведения сотрудников через обучение, ориентацию на внутреннего клиента, вовлечение сотрудников в получение опыта Гостя и др.

ID номинанта №№ 2702, 2700  
Найдите в Справочнике номинаций



Кликните или  
наведите камеру

NPS  
**+13**



Жалобы  
клиентов  
**-66%**

# Автоматизация исследований

Компании активно внедряют культуру клиентоцентричной разработки, инструменты дизайн-мышления, lean custdev и т.д. Новый подход предполагает много исследований и тестирований. При большом количестве параллельных разработок CX/UX лаборатории не справляются со спросом. Они ищут решений для автоматизации исследований, чтобы обеспечить массовые потребности команд, не выстраивая их в очередь.

**Банк ВТБ.** Разработана платформа самостоятельного запуска типовых исследований на базе готовых «коробочных» решений для наиболее востребованных исследовательских задач:

- Тест идеи нового продукта/сервиса (платформа запускает стандартный опрос и формирует стандартный отчет)
- UX-тест прототипа цифрового интерфейса (заказчик получает доступ к конструктору UX-опросов)
- Запрос респондентов для проведения глубинных интервью. Автоматически направляется партнеру, который подбирает респондентов нужного профиля на нужное время.
- Сбор информации о продуктах и тарифах конкурентов

ID номинанта № 2411  
Найдите в Справочнике номинаций

Количество исследований

x2

Затраты

+0%

Реализовано на платформе запросов

75%

# Внедрение речевой аналитики

Возможности речевой и текстовой аналитики существенно повысили уровень детализации и оперативности в работе с обратной связью клиентов. Они способны обеспечить тотальный контроль качества не только в онлайн, но и в офлайн. При этом способствуют улучшению опыта сотрудников, объективно выявляя позитивные и негативные факторы эффективной работы.

**Хоум Кредит.** Использование машинного обучения для анализа обращений клиентов и контроля качества обслуживания. Модель позволяет быстро определять тематику обращений клиентов при резком увеличении потока, узкие места в продукте, быстро реагировать на сбои. Анализ диалогов позволяет быстро вычислять позитивные и негативные факторы и оперативно менять скрипты операторов.

**Газпромбанк.** Внедрение речевой аналитики в офисах обслуживания. Установлены микрофоны для записи в офисах Москвы, реализована интеграция речевой аналитики с системами Банка. В результате анализа выявили уязвимые места модели продаж, которые при анализе опроса по оттоку мы не видели.

Вопрос по мл/рп/еп	Закрытие карты/счета	Арест	3 заказ справки		
		Акции	Аннулиров... Блокировка	Вклад	
Операции по карте	Не по продукту	Выпуск/ Перевыпуск/ Доставка карты	Другое	Кредитные каникулы	
	ПДП	Проблемы с ИБ/МК	Тарифы по карте	Кредит... история	СМС
Оформление продукта	программа покая	Страхова... Услуги	Измен... персон... данные	Уточните факт... успец...	Нако... счет
			ИДП	Актив... Генер...	

Улучшена конверсия

**+14%**

# Вовлечение клиентов в управление

Лояльные клиенты всегда рады улучшить работу любимого бренда. Отзывы и оценки товаров часто служат ориентиром для покупателей. Но некоторые компании идут дальше: они интегрируют оценки клиентов в систему принятия управленческих решений. Так клиенты начинают сами управлять своим клиентским опытом.

**Пятёрочка.** Клиенты оценивают свои покупки в мобильном приложении. Товары с самым высоким рейтингом отмечаются ценником “высокая оценка” на полках в магазина. Товар с низким рейтингом может быть исключен из ассортимента или заменен на аналог лучшего вкуса и/или качества.

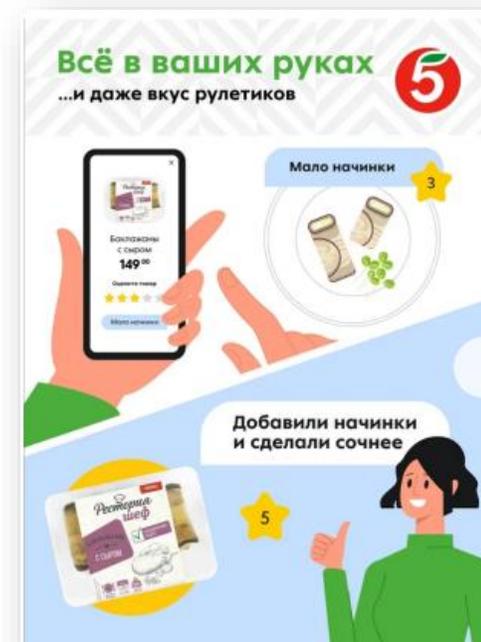
Клуб Тайных покупателей – пользователи за бонусные баллы проверяют выкладку и свежесть товаров, чистоту зала, планыграммы и размещение POSM. Далее задание проверяется оператором call-центра, и, в случае отклонений формируется обращение в системе Ticket Trouble Solution (TTS), которое поступает директору магазина.

ID номинанта № 2341

Найдите в Справочнике номинаций

## 1600

Улучшенных  
товаров



# Изменение роли CX-подразделения

Современные CX-команды уже стали центрами экспертизы, исследований и контроля клиентского опыта. Ну а в самых продвинутых компаниях они становятся субъектами принятия решений или как минимум согласующей стороной.

**SimpleWine.** Трансформация проведения любых изменений, запуска новых продуктов и процессов. Обязательным этапом перед реализацией проекта или продукта является проверка и согласование CJM и EJM. Все нововведения утверждаются и бюджетировются только после подтверждения со стороны CX функции

**Газпромбанк.** Решения о внедрении инициатив всегда принимаются с участием команды клиентского опыта. В бэклогах команд выделена обязательная квота на задачи улучшения клиентского опыта, мы подтверждаем или опровергаем приоритет задач с учётом данных голоса клиента, оцениваем инициативы с точки зрения влияния на клиентский опыт, отток и финансовые показатели, имеем право вето на проведение тех или иных изменений в продуктах и процессах банка.

# СХ-тренды. Обеспечение бесшовности

## Обеспечение бесшовности

- Ответственность за весь путь клиента
- Объединение клиентских путей
- Создание омниканального опыта

Переключение между интерфейсами, каналами, специалистами, сервисами и продуктами в рамках единого пути клиента часто происходит с потерей информации, времени и усилий. Обеспечение бесшовности – одна из ключевых задач управления клиентским опытом.

Бренды берут на себя **ответственность за весь путь клиента**, выходя за периметр продукта или даже компании, занимаясь, например, урегулированием спорных ситуаций клиента с компаниями-партнерами.

Систематический сбор и обработка информации о всех действиях и контактах клиента с компанией позволяет эффективно продолжать взаимодействие с ним в любом удобном канале, обеспечивая **омниканальный опыт**.

**Объединение клиентских путей** актуально для тех, кто одновременно является клиентом компании в нескольких разных качествах. Например, как физическое и юридическое лицо. Компании выделяют таких клиентов в отдельные группы для более качественного обслуживания.

# Ответственность за весь путь клиента

По-настоящему бесшовный опыт случается только тогда, когда компания берет на себя ответственность за весь путь клиента, а не только внутри продукта. Это может потребовать расширения ответственности на смежные продукты или даже на компании-партнеры.

**Банк ВТБ.** Создание единого клиентского пути, объединяющего в периметре банка оформление договора страхования и урегулирование страховых событий. Возможность пройти весь путь от консультирования до получения страховой выплаты в офисе или в мобильном приложении ВТБ Онлайн, не выходя из дома, не посещая офис. Создание единых требований по сроку рассмотрения страховых событий и списку документов. Принятие решения в пользу клиента в спорных ситуациях.

ID номинанта № 2397  
Найдите в Справочнике номинаций



**Как это работает?**

- Заявление можно подать прямо из дома через ВТБ Онлайн
- < 10 минут займёт оформление события в ВТБ Онлайн
- Срок выплаты снизится с 4-6 месяцев до 40 дней. Закрытый список документов по каждому случаю

# Объединение клиентских путей

Создатели любого продукта стараются развести сценарии для разных групп пользователей. Это удобно для тех, кто принадлежит одной из групп. Но крайне неудобно для тех, кто принадлежит разным группам одновременно. Проходя один путь как представитель одной группы, они вынуждены повторять это путь снова как представитель другой группы. Такой опыт нельзя назвать бесшовным.

**Альфа-банк.** Один и тот же человек может быть клиентом банка как физическое лицо и как представитель юридического лица. Решено было создать единый путь клиента в канале поддержки. Создан реестр уникальных клиентов – «ФизЮриков». Осуществили доработку IVR-системы, чтобы получать маркер «флаг ФизЮрика». Согласовали подход к обслуживанию, проанализировали и оценили операционные риски. Совместили две программы обслуживания клиентов в одном окне. Сотрудников набирали из обоих направлений (отделов физических и юридических лиц).

Решение с  
первого  
звонка

**81%**

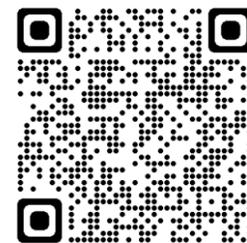
# Создание омниканального опыта

Тема омниканального опыта не теряет актуальности долгие годы. При этом подразумевает не просто разнообразие каналов взаимодействия, но и бесшовный переход из одного канала в другой. Ключевым условием омниканальности является возможность регистрировать и хранить в системе действия клиента, историю коммуникаций с ним в разных каналах и доступ сотрудников к этой информации.

**Банк ВТБ.** Предприниматель может начать операцию и общение с банком в одном канале, а завершить - в другом. Например, клиент приступает к оформлению платежа или заявки на подключение продукта в интернет-банке, а заканчивает его в мобильном приложении.

**Уралэнергосбыт.** Омниканальная система компании интегрирует разрозненные каналы коммуникации в единую систему и единый интерфейс оператора. Специалисты расчетного центра видят всю историю взаимодействия с клиентом, куда бы он ни обращался. В систему входят: видеообслуживание через инфоматы, чат на сайте, мессенджеры, социальные сети (ВК), чат-бот, телефонный контакт-центр.

ID номинанта №№ 2295, 2478  
Найдите в Справочнике номинаций



Кликните или  
наведите камеру

Время  
ожидания

**-50%**

Время  
обслуживания

**-33%**

# СХ-тренды. Удержание и развитие персонала

## Удержание и развитие персонала

- Постепенное погружение
- Гигиена обучения
- Эмоциональное вовлечение
- Геймификация
- Ориентация на внутреннего клиента

Сильный персонал хорошим сервисом способен компенсировать клиенту недочеты бизнес-процессов и ошибки ИТ систем. Слабые сотрудники, как и нехватка персонала в целом, напротив, могут испортить идеально работающие процессы.

Высокая текучка, нехватка компетенций и опыта, прежде всего у сотрудников «первой линии» – огромная проблема во многих сферах бизнеса. Она влияет на стабильность и качество СХ.

С целью ее решения компании стремятся разгрузить персонал на этапе адаптации, снизить объем **обучения** и обеспечить **постепенное погружение** в роль. Позитивный эффект оказывают механики **эмоционального вовлечения**, в том числе **геймификация**. Ориентация на **внутреннего клиента** позволяет улучшить опыт сотрудников, создать атмосферу доверия и сотрудничества между подразделениями.

# Постепенное погружение

Наспех обученные и брошенные сходу в бой, новые сотрудники составляют обычно самую многочисленную часть утекающего персонала. Неэффективность обучения, попытка впихнуть все и сразу, невнимание к тому, как чувствует себя сотрудник на новом месте приводят к быстрому выгоранию. Постепенное погружение, возможность привыкнуть к своей роли, поэтапное совершенствование в режиме «дообучения» позволяют существенно снизить текучку.

**Циан.** Вводный курс обучения сокращен с 9 до 4 дней. Получив базовые знания, сотрудник сразу может начать их использовать, обрабатывая элементарные запросы клиентов. Постепенное обучение и скорейшее закрепление материала на практике позволяет не только быстрее перевести знания в умения, но и позволяют сотруднику чувствовать себя увереннее, видеть результат своей работы и получать удовлетворение от нее уже с первых дней.

**Мегафон.** Организован «плавный ввод» новичков в первый месяц работы. Постепенное «погружение» в должность с еженедельным наращиванием времени на линии: 40%/60%/80%/80%. Так сотрудник постепенно увеличивает количество обрабатываемых звонков, имея возможность дообучаться и получать обратную связь после сложных кейсов.

ID номинанта №№ 2418, 2447  
Найдите в Справочнике номинаций

Текучка персонала\*

**-19**

Текучка персонала\*\*

**-43**

\* Процентные пункты  
\*\* В группе до 3 мес

# Гигиена обучения

Массовый переход компаний на онлайн обучение позволил охватить обучением всех сотрудников сразу и увеличил объем обучения в геометрической прогрессии. Сотрудники перегружены, эффект обучения снижается и это поднимает вопрос о гигиене обучения, кого, как и чему стоит обучать, а без какого обучения можно обойтись.

**Банк ВТБ.** Для развития экспертизы по клиентскому опыту мы учли разницу в иерархии и функционале сотрудников. С учетом решаемых задач блоки системы обучения делятся на универсальные (подходят для всех целевых аудиторий) и специализированные (закрывают один или несколько специфичных знаний и навыков). Например, пилот обучения «ВТБ Сити» – универсальная программа для развития навыков клиентоориентированного общения и делового поведения у всех сотрудников. Дистанционный курс и марафон по сервису предназначен конкретно для сотрудников филиальной сети с целью развития профессиональных навыков по стандартам обслуживания клиентов. А курс по стандартам качества продуктов и сервисов разработан для продуктовых команд розничного бизнеса.

# Эмоциональное вовлечение

Эмоциональное вовлечение сотрудников играет не меньшую роль, чем их опыт и компетенции. Именно от настроения сотрудника зависит, захочет ли он эти компетенции использовать и каким будет общий тон общения с клиентом. Поддержание эмоциональной вовлеченности позволяет предотвратить выгорание и текучку персонала и сохранить на высоком уровне качество обслуживания клиентов.

**Техника здоровья.** Проводит «креативные завтраки» для разработки решений по клиентскому опыту и «позитивные оперативки» для обмена позитивными кейсами.

**ПЭК** в рамках создания позитивной ресурсной среды, где сотрудник получает удовольствие от своей работы, внедрила практики сплочения коллектива через игровые активности "Бодрое утро". Сплочение коллектива через игровые активности, создание позитивного настроения на весь день, постановка целей дня и проработка итогов на командных собраниях (в блогах на корп.портале филиалы делились фото- или видео-примерами утренней позитивизации)

Индекс  
вовлеченности

**86%**

Индекс  
вовлеченности\*

**+19**

\* Процентные пункты

# Геймификация

Сегодня значительная доля молодежи играет в компьютерные игры. Использование геймификации параллельно с рабочей рутинной позволяет компаниям добиться большего эмоционального вовлечения сотрудников, придать ежедневной работе дополнительную позитивную мотивацию, в том числе в периоды пиковой нагрузки, когда риск выгорания особенно высок.

**Росбанк.** Разработка игровой платформы для вовлечения сотрудников Контакт-Центра. Суть игры «La Motif» в том, что сотрудник, выполняя ежедневные задания, копит игровую валюту – «гемы», которые можно обменять на реальную сувенирную продукцию в корпоративном магазине.

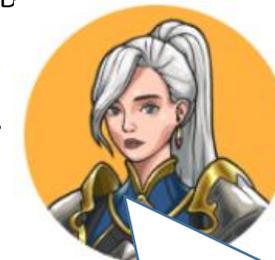
**Банк ВТБ.** В рамках игры «Башня 5 стихий» сотрудники должны совершать действия и выполнять установленные KPI. В периоды высокой нагрузки на линию количество бонусов увеличивается в 2-3 раза. Основными показателями в игре стали среднее время диалога, удовлетворенность клиентов и продажа продуктов и услуг банка.

ID номинанта №№ 2325, 2434  
Найдите в Справочнике номинаций



Теучка  
персонала  
**-25%**

Йоу! Я – Росби! Я живу в кабинете сотрудника Росбанка, а сейчас я пришел, чтобы рассказать о геймификации Росбанка



**CSI**  
**+3.7**

Добро пожаловать, путник! Заколдованная башня приветствует тебя, а каждая из дверей скрывает что-то особенное. Сможешь ли ты покорить 5 стихий, открыть все двери и добраться до сокровища первым?

# Ориентация на внутреннего клиента

Сотрудники первой линии, которые чувствуют поддержку коллег из сервисных подразделений, в свою очередь будут больше стараться для конечного клиента. Если же этой поддержки нет, если сотрудникам вместо содействия создают сложности, их вовлеченность также будет страдать. Данный опыт будет транслироваться на конечного клиента, а сами сотрудники будут быстро выгорать.

**Игорная зона. Красная Поляна.** Раз в две недели проводится опрос по компании, в котором сотрудникам необходимо оценить внутренний сервис в рамках другого подразделения по трем показателям: готовность помочь, скорость обработки вопроса и эффективность результата. Например, сотруднику нужно оформить командировку. Он оценивает HR службу в рамках данного процесса: помогли ли ему с оформлением, как быстро, получилось ли все оформить с первого раза. Обратная связь по результатам каждого опроса передается руководителям для улучшения процессов внутри подразделения.

eNPS  
**+19%**

Текучка  
персонала  
**-31%**

# СХ-тренды. Адаптация в контексте

## Адаптация в контексте

- Забота об уязвимых группах
- Интеграция в цифровые госуслуги
- Преодоление санкций
- Развитие бесконтактных решений

Ряд СХ-трендов вызван изменениями условий и требований внешней среды. Развитием общества, его отношением к социальным группам, например к детям, людям с ограниченными возможностями здоровья. Свою лепту во внешний фон изменений вносит развитие социальной и цифровой инфраструктуры, глобальные социальные и гео-политические события, такие как пандемия, СВО и последовавшие санкции.

В ответ на эти изменения, компании разрабатывают новые продукты с учетом интересов **уязвимых социальных групп**, используют новые возможности цифровой среды, **интегрируясь в цифровую инфраструктуру** государства. Находят альтернативы привычным решения для **преодоления** последствий санкций, например, в виде расширения функционала онлайн-версии продукта до уровня привычного, но недоступного клиентам приложения. Создают решения для развития **бесконтактного опыта** с целью профилактики эпидемий и так далее.

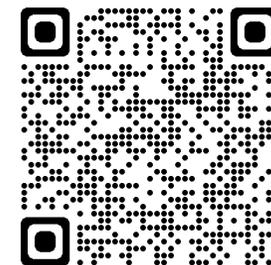
# Забота об уязвимых группах населения

Забота об уязвимых группах населения, таких как дети или люди с ограниченными возможностями, стала нормой современного общества. Государство и ведущие компании учитывают их интересы при проектировании физического и цифрового опыта.

**РЖД.** Новый пункт помощи маломобильным пассажирам – это отдельный зал, оснащенный для пассажиров с ограниченными возможностями здоровья. К услугам родителей с маленькими детьми – помещение, оборудованное пеленальным столом, стульчиком для кормления и манежем. Отдельная детская комната оборудована детской мебелью, играми и телевизором.

**Банк ВТБ.** Реализован проект, который позволяет незрячим и людям со слабым зрением пользоваться банкоматами. Услуга доступна во всей банкоматной сети ВТБ как для держателей карт ВТБ, так и клиентов сторонних банков.

**СК.Пuls.** Бесплатное страхование детей от несчастных случаев на все время пребывания в детском лагере. Страхование детей происходило автоматически одновременно с приобретением путевки в детский лагерь по программе кешбэка.



Кликните или  
наведите камеру



# Интеграция в цифровые госуслуги

Государство активно развивает цифровую инфраструктуру, которая дает новые возможности для развития клиентского опыта. Интеграция с государственными цифровыми системами позволяет дистанционно получать верифицированную информацию о клиенте, его правовом статусе и действиях. Это позволяет создавать прорывные решения, прежде всего в плане дистанционного проведения операций

**Банк Дом РФ.** Цифровой сервис получения выплаты многодетным семьям для погашения ипотеки. Интеграция систем позволила заявителям дистанционно обратиться за получением выплаты напрямую в ДОМ.РФ и контролировать рассмотрение документов через личный кабинет Госуслуг.

**Сбер страхование жизни.** Подключение к системе электронных больничных Фонда социального страхования позволило производить страховые выплаты по больничным листам по упрощенной процедуре – никаких бумажек и визитов в офис для клиентов.



Кликните или  
наведите камеру

Сроки  
рассмотрения

**-50%**

**CSI**

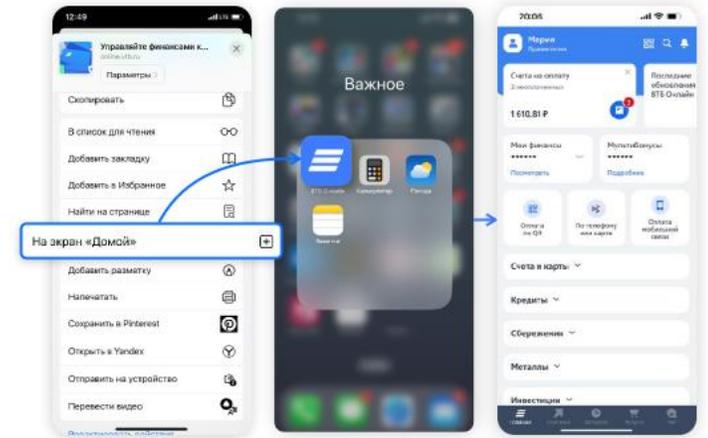
**+30**

\* Процентные пункты

# Преодоление санкций

Некоторые компании попав под ограничения, вынуждены были искать замену привычным цифровым решениям. Например, работе клиента с приложением App Store и Google Play.

**Банк ВТБ.** Трансформация интернет-банка ВТБ Онлайн до уровня комфорта мобильного приложения на основе PWA технологии, которая «трансформирует» сайт в мобильное приложение. Она позволяет установить иконку для входа на рабочий стол устройства, копируя внешне вход в приложение без ввода адреса в браузере. Расширяет полезное экранное пространство за счет отсутствия браузерной строки. Дает возможность авторизации с помощью биометрии.



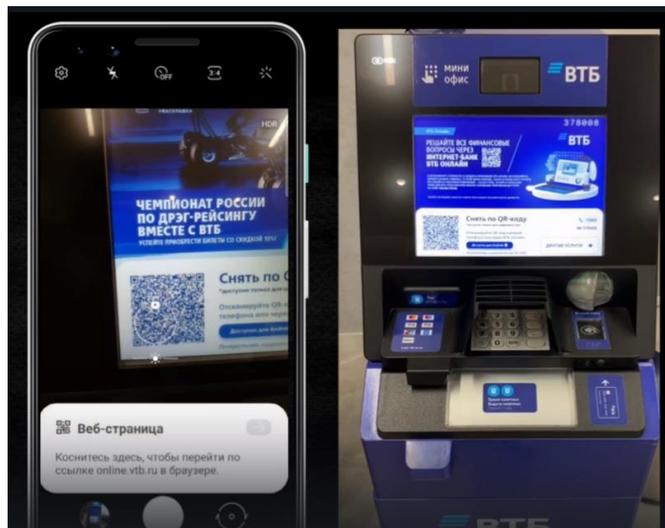
MAU  
x 3

\* Среднемесячное количество пользователей

# Развитие бесконтактных решений

Пандемия COVID-19 сыграла решающую роль в развитии и применении бесконтактных методов и технологий. Сегодня опасность ушла, а удобство осталось. Созданные решения задают новую планку комфорта.

**Банк ВТБ.** Разработана технология бесконтактного снятия и внесения денежных средств в банкоматах ВТБ с помощью QR кода без использования карты. Операция полностью проводится через мобильное устройство, без касания экрана банкомата.



Кликните или  
наведите камеру

# Об авторе



[cxplus.ru](https://cxplus.ru)

## Сергей Цветков

- Социолог, кандидат психологических наук
- Участник Ассоциации Профессионалов Клиентского Опыта
- Член жюри CX World Awards
- Лауреат CX World Awards 2018
- Работал IKEA, Castorama
- Сотрудничал и выступал для Утконос, Ингосстрах, Банк Открытие, Росбанк
- Автор [ТГ-канала](#) «Цветков. О клиентском опыте»

