

Клиентский сервис в водоканале: улучшения через бережливое производство. Опыт Ростовской области



Неснов Андрей Валерьевич
Руководитель департамента реализации
ООО «ЭКОТЕХНОЛОГИИ»

Проблематика

4 центра обслуживания на 420 тысяч клиентов

Среднее время ожидания в очереди более 45 минут

Максимальное время ожидания в очереди более 2,5 часов

Среднее время оказания услуги более 14 минут

Разный уровень подготовки сотрудников клиентского блока

Более 30% потерянных входящих в контакт центре

20% клиентской базы передают показания по телефону

Часть Абонентов приходит за квитанциями в центры обслуживания

25% входящих звонков – передача показаний приборов учета

Среднее время телефонного разговора более 2 минут

Анализ корневых причин

Выход в гемба

Наблюдение за работой непосредственно на рабочем месте

Диаграмма Ишикавы

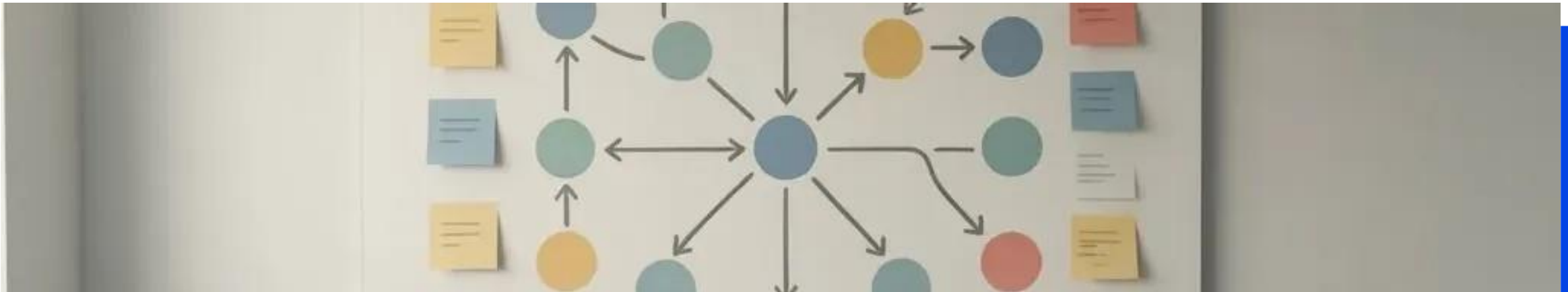
Разбор «скелета» причин проблем в процессах

Картирование процессов

Определение процессов, не создающих ценность

Диаграмма Спагетти

Карта перемещения сотрудников в пространстве



Выявлены следующие корневые причины

График работы сотрудников не совпадает с трафиком клиентов, в пиковые часы не хватает сотрудников

Одни и те же услуги оказываются по разному (разница во времени может отличаться в 2 раза)

Сотрудник сам себе определяет алгоритм работы

Клиенты не знают о возможности получения услуги онлайн

Сотрудники получают одинаковую ЗП независимо от объема и качества оказываемых услуг

Практические изменения в работе с клиентом

- **Пересмотрены принципы работы с клиентами**
Выделили сотрудников для работы в очередях (20% клиентов решили свои вопросы)
Автоматический «вызов» следующего клиента с помощью электронной очереди по завершению обслуживания предыдущего
- **Цифровые сервисы (новый проект БП)**
Разработан личный кабинет для бизнеса
Разработан сервис «Электронные услуги» для населения (90% услуг ЦО)
- **Изменения в контакт центре**
Создание альтернативного канала приема показаний (автоинформатор)
Регистрация карточки входящего звонка с историей обращений и интеграцией с биллинговой системой



Изменения в работе с персоналом

Разработана система мотивации на основе КПЭ

Введены показатели эффективности на уровне сотрудника и команды

1. Среднее время совершения операции (0,6)
2. Время ожидания клиентов в центре обслуживания (0,3)
3. Отсутствие дефектов (0,1)

Обучение и наставничество

Разработана программа обучения в электронном виде.

Разработана 3х уровневая система адаптации новых сотрудников

Создана база знаний и скриптов

Изменение сменности

Пересмотрен график смен с учетом трафика клиентов/звонков

Постоянная работа в «боевой численности»

Результаты

	До изменений	После изменений
% не отвеченных звонков/мес.	30%	3,5%
Т (ср.) оказания услуги	14 минут	7,5 минут
Т (ср.) ожидания в очереди	45 минут	Не более 20% клиентов, ожидающих свыше 15 минут
Т (ср.) телефонного разговора	2,5 минуты	1,5 минуты