УЧЁТ ПОЖЕЛАНИЙ

Как мы встроили голос сотрудника в автоматическое формирование графика

ВТБ

Номинация «Банк, который ценит своих сотрудников»

Национальная банковская премия 2026

Наша КОМАНДА

МЫ – отдел планирования ресурсов Контактного центра Департамента клиентского обслуживания Банка ВТБ

Формируем графики для >3 тысяч сотрудников по всем городам присутствия площадок в разных часовых поясах

Мы не просто планируем графики, а охватываем полный цикл обеспечения Контактного центра ресурсами:

- ✓ прогнозирование нагрузки
- ✓ контроль достаточности ресурсов
- ✓ управление отпусками
- ✓ развитие WFM-системы
- ✓ внутренняя аналитика

И много другое, что позволяет нашему Контактному центру оказывать клиентам качественный сервис по их обращениям



«Боли» сотрудников по графикам

И бизнеса из-за текучести персонала

С какими проблемами сталкиваются операторы?

Неудобное время окончания смены

Невозможно выбрать удобные интервалы

Непредсказуемость

Сложно планировать личное время и совмещать работу с повседневными делами

Недостаток гибкости

График формируется под потребность бизнеса, а не под личные предпочтения

Эмоциональное выгорание

Постоянные неудобства могут снижать мотивацию и вовлеченность

Топ 3 причиной

увольнений на протяжении последних 2-х лет были неудобные графики

→ Эти БОЛИ стали отправной точкой для реализации доработки ←

Почему страдает бизнес?

Растут затраты на подбор персонала из-за высокой текучести

Срок «жизни» сотрудника в Контактном центре 9 месяцев

Необходим большой ресурс тренеров и наставников для обучения новичков

Подготовка нового сотрудника занимает ~2 месяцев

Снижается качество обслуживания клиентов из-за сменяемости персонала

Доля удовлетворенности клиентов диалогами с сотрудниками со стажем работы до 3 месяцев ниже, а количество перезвонов и переключений выше, что влияет на метрики эффективности Контактного центра

Для системы «Могу до 22:00» не значит «Хочу до 22:00»

Ожидаемые результаты:

↓ Отток ↑ CSI

Неудобные графики звучали в обратной связи от операторов и были среди причин оттока, поэтому нужно было **изменить сам подход к формированию графиков с учётом пожеланий сотрудников**

> **Предоставьте выбор сотрудникам, которые не хотят работать в сменах после 7 вечера. Какое-либо планирование личных дел является невозможным**

оператор, площадка «Чебоксары»
обратная связь до запуска

Было	Потребность сотрудника
«Могу работать с 7:00 до 22:00»	**«Хочу заканчивать с 16:00 до 20:00»**
Система могла назначить любое время конца смены до 22:00 – например, 16:00 или 21:00	Желаемое время окончания смены раньше не учитывалось как отдельный параметр

Возможность работать до определённого времени не означала, что график будет удобным для сотрудника

От запроса сотрудников к системному решению

Не было готового решения

До 2025

Стандартного инструмента учёта пожеланий в WFM не существовало. Индивидуальные графики планировались только для социально-защищённых операторов в ручном режиме

Необходимо было понять, какой график хотят видеть сотрудники и как его реализовать с учётом потребностей бизнеса

Работали с нуля

2025

Мы собрали обратную связь от сотрудников по их потребностям к расписанию

Написали техническое задание для разработки и реализации целевого алгоритма учёта всех пожеланий

С учётом выделенного бюджета запланировали первый этап большой доработки - выбор пожеланий времени окончания смены

Реализовали вместе с IT

2026

При реализации необходимо было учесть мультискилльность (до 19 на 1 сотрудника), мультиканальность операторов и справедливый учёт пожеланий между сотрудниками

Учёт пожеланий времени окончания смены был успешно запущен в июне

Будущие изменения

2027

Планируются доработки, позволяющие выбирать не только время окончания смены, но и фиксированные выходные, длинные «уик-енды», возможность группам операторов ходить вместе на перерывы

Сильная команда — реальный результат



Объём работы

> 3000

человеко-часов

на требования, разработку, тестирование и запуск

Мы не выбрали сторону.
Мы выстроили баланс

Сотрудник

Удобство

Предпочтительное время окончания смены, предсказуемость, возможность выбора



WFM

Оптимальный баланс между пожеланием и реальной потребностью

Бизнес

Потребность

Прогноз нагрузки, навыки, доступность и необходимое количество сотрудников

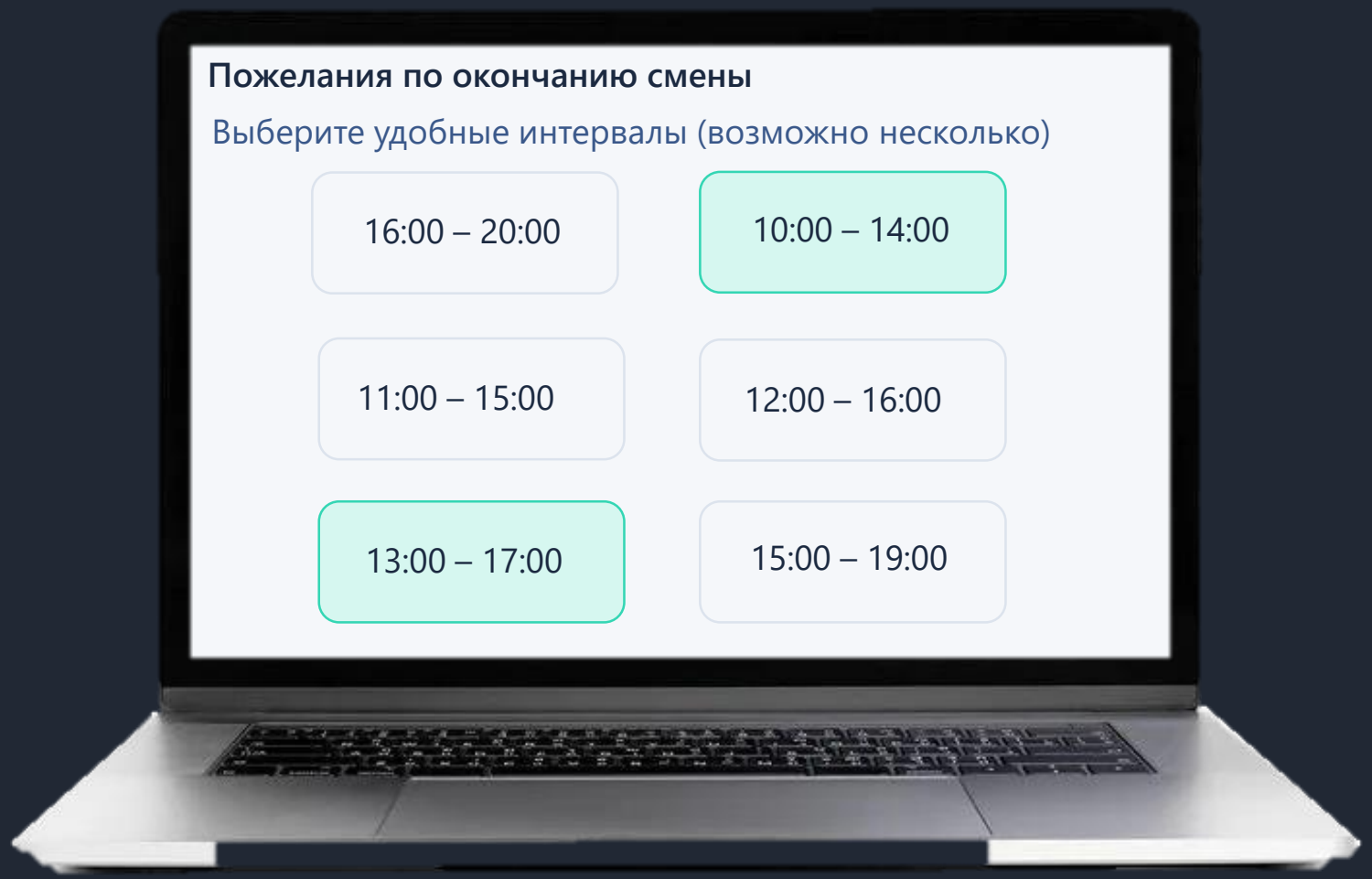


Оптимальный график

Мы не стали заменять потребность бизнеса пожеланиями сотрудников.

Сделали возможным учитывать их вместе

Сотрудник сам задаёт «зону комфорта»



WFM учитывает, после выбора пожеланий:

Соблюдение ТК РФ ✓

Система строго следит за трудовыми нормами

Покрытие линии и навыков ✓

Достаточно ли на линии сотрудников с нужной квалификацией в выбранный интервал

Прогнозный уровень SL ✓

Алгоритм планирует расписание с учётом выполнения целевых показателей доступности

Принцип справедливости ✓

Все пожелания одновременно учесть невозможно.
Если в этом месяце пожелания сотрудника не учлись, алгоритм в следующем месяце в приоритете постарается учесть его пожелания

Пожелания стали реально учитываться

ВЫБРАЛИ

45%

операторов

УЧТЕНО

62%

пожеланий

ОХВАТ

3000+

сотрудников



Мы внедрили
и спросили мнение



ОТЗЫВ СОТРУДНИКА

Теперь я могу выбрать удобное время окончания смены. Это реально помогает планировать день

оператор, площадка «Воронеж»
обратная связь после запуска

Что мы спросили после запуска

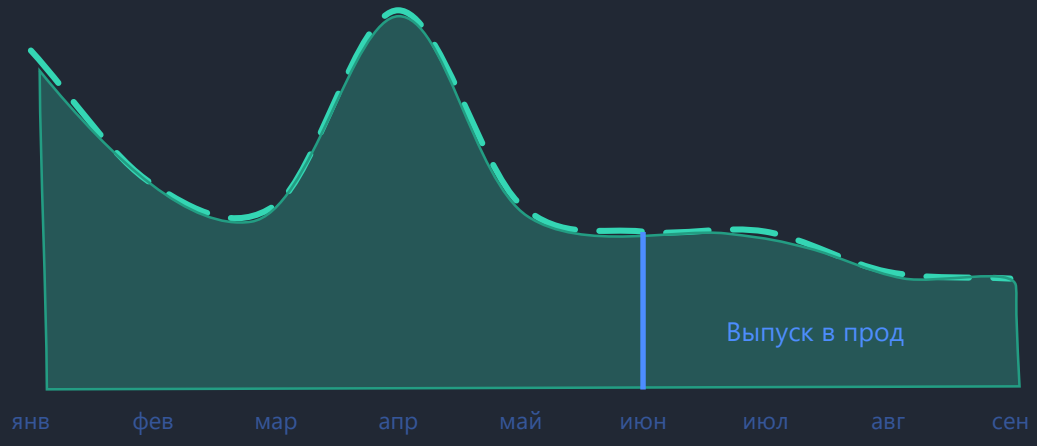
01	Достаточно ли интервалов для выбора пожеланий?	Да – 58%
02	Понятно ли, как работает алгоритм учёта?	Да – 78%
03	Достаточно ли дней для выбора пожеланий?	Да – 58%

Мы слышим отзывы своих сотрудников

- увеличили кол-во дней для выбора пожеланий
- планируем расширить выбор интервалов

Улучшения, которые заметны в цифрах

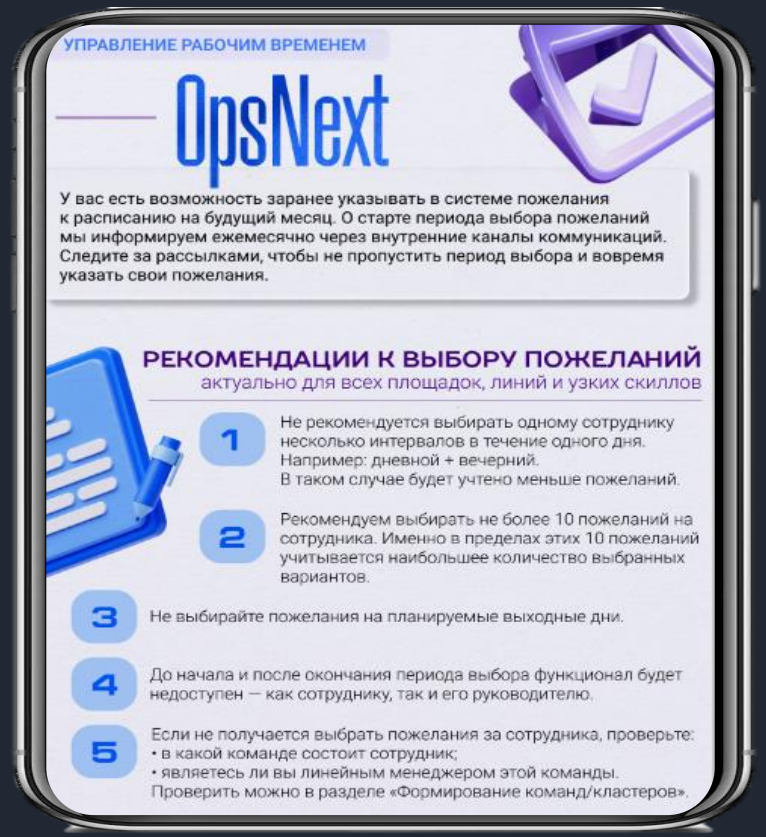
-52% **Снижение оттока по причине неудобных графиков**
Экономия Банка на подборе и обучении новых сотрудников



+12,9 п.п.
Изменение CSI

Более удовлетворённый сотрудник оказывает более качественный сервис клиенту

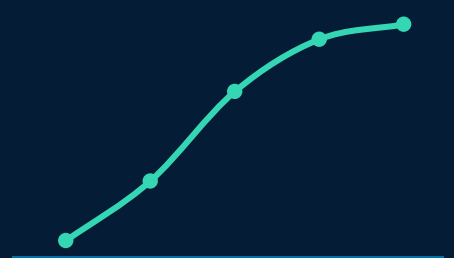




Мы регулярно даём сотрудникам рекомендации, как увеличить количество учтённых пожеланий, для повышения его удовлетворённости расписанием

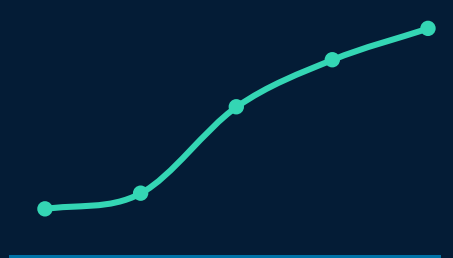
Сильнее команда –
Выше эффективность бизнеса

Удовлетворённость клиентов



До	После
92,8%	93,9%

Уровень сервиса (SL)



До	После
89,4%	91,9%

Улучшение условий работы сотрудников поддерживает качество сервиса и устойчивость бизнеса

Эффект для бизнеса:

- Стабильное качество клиентского сервиса
- Операционная эффективность
- Снижение рисков оттока

ЦЕННОСТЬ СОТРУДНИКА СТАЛА ЧАСТЬЮ АЛГОРИТМА

Спасибо за внимание