



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7342

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ФК Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	80
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда поддержки качества Анны Бейгман
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды

Большому кораблю - большое плавание.

Ходят слухи, что в море есть прекрасный остров «клиентского счастья». У каждой компании свой путь к острову. Приглашаем отправиться в плавание с нами.

Центр управления флотилии находится в Москве под руководством адмирала – Смирновой Натальи Александровны.

Команда качества отвечает за правильный курс на клиентское счастье. У нас 4 брига - 48 человек. Мы ежедневно помогаем матросам КЦ в поисках верных решений вопросов клиентов. Следим за предоставлением им качественных приборов (процессы КЦ) и за состоянием кораблей (процессы Банка). Прокладываем курс и развиваем навыки экипажа, чтобы не потерять сигнал острова клиентского счастья. Как картографы, детально изучаем каждую милю клиентского мнения и предлагаем решения, которые приведут к заветной цели!

Работа контроля качества неразрывно связана со всеми кораблями клиентского сервиса. Чтобы понять часть, нужно видеть целое.

Впереди флотилии плывут 4 линейных корабля с численностью более 1100 матросов (операторов) – наши контактные центры!

В помощь линейным кораблям – фрегаты процессов. Они создают инструкции для матросов, снабжают всех информацией и внедряют новейшие инструменты навигации.

Шлюп клиентского опыта проводит разведку: как лучше плыть кораблям (дистанционные каналы обслуживания), где проложить маршруты поездам (офисы банка), куда лететь самолетам (системы самообслуживания).

Корвет мониторинга – первым видит шторма сбоев, следит за скоростью работы матросов. Ведь хороший матрос – быстрый матрос!

Субмарина аналитики рассчитывает состав экипажа (ресурсы) и показывает путь линейных кораблей (статистика).

На каждом линейном корабле и в штабе есть кок координации корпоративных программ, который готовит отличное настроение.

2. Положительное влияние на деятельность организации

В командной работе тишина - это не золото, тишина - это смерть.

В начале пути мы использовали навигацию по звездам (ручная оценка – проверка 10 случайных обращений по критериям банка) и ориентир на маяк – анализ ACSI (мнение клиента). Проверяли только часть низких оценок клиента, не замечая отклонение от основного курса.

Матросы фокусировались на соблюдении алгоритмов и процедур, забывая про главное – решение вопроса клиента. Мнение клиента не учитывалось при ручной оценке, анализировались отдельно 15% низких оценок ACSI.

Мы поняли, что нужно кардинально менять направление, ведь цель у всей флотилии одна – счастливый клиент!

Раньше премия матроса зависела от оценки контролера и мнения клиента. Матросы думали, что контролеры — это пираты, которые отнимают их золото. Контролеры проверяли каждый раз новых матросов и были с ними мало знакомы. Ради клиентского счастья мы отказались от ручной оценки и стали анализировать 100% низких оценок клиентов. Контролер теперь помогает своим выделенным командам, и его премия зависит от их показателей скорости и клиентского счастья.

Мы индивидуально разбираем с матросами каждую милую низкую оценку клиента. Мичманы контроля качества совместно с лейтенантами (руководители групп) определяют зоны роста каждого матроса и команды в целом, разрабатывают мероприятия, чтобы быстро добраться до клиентского счастья. Теперь мичман для матросов и лейтенантов – хорошо знакомый друг, наставник и помощник на пути к острову!

Сейчас не на словах, а на деле премию контролерам, руководителям групп и операторам платит клиент! Мнение клиента стало важным KPI в блоке клиентского сервиса и стратегии банка.

Мы улучшаем сервис, процессы и продукты, чтобы клиент получил лучшее впечатление от контакта с банком. За полгода нам удалось поднять NPS на 35%, и это только начало.

3. Операционная эффективность

Успех - это успеть.

Новый курс без ручной оценки проложен в феврале 2020 года. Мы стартовали далеко от цели. В феврале % выполнения целей для кораблей разного класса составлял:

- линия физических лиц (ФЛ) – 94,2%,

- линия юридических лиц (ЮЛ) – 94%.

Из-за цунами Covid-19 на кораблях появились пробоины, но мы быстро их залатали и показатель начал расти. Мы вышли на верный курс и к октябрю достигли максимальных результатов:

- линия ФЛ – 100,2%,
- линия ЮЛ – 100,6%.

Из-за отмены ручной оценки флотские скептики прогнозировали рост претензий и среднего времени диалога (АНТ). Прогноз не оправдался.

Если сравнить 3 квартал 2020 с аналогичным периодом 2019 г., то % выполнения АНТ улучшился на 3% у линии ФЛ и на 14% у линии ЮЛ. А Complaint Rate существенно снизился (% обоснованных претензий от входящих обращений):

- на 20% на линии ФЛ,
- на 98,3% на линии ЮЛ.

Результат достигаем разными инструментами:

1) анализируем 100 % отрицательных оценок клиента и смотрим на лучшие практики. Распределяем ресурсы:

а) оценки от 0 до 3 баллов анализируют мичманы контроля,

б) от 4 до 6 – лейтенанты команд,

в) от 9 до 10 – совместно;

2) даем устную обратную связь матросам по каждой низкой оценке. За 2 и 3 квартал проведено 8663 встреч по обратной связи;

3) разрабатываем план мероприятий для каждой команды совместно с лейтенантом;

4) планируем обучение и развитие экипажей, чтобы не сесть на мель низких оценок. Во 2 и 3 кварталах провели 17 668 часов обучений;

5) замеряем эффективность обучений, и определяем наиболее результативные. По итогам обучений 2 и 3 квартала удовлетворенность клиентов выросла на 2,9%;

6) выявляем неисправность оборудования (процессов) и предлагаем план ремонтных работ, принимаем сигналы от шлюпа клиентского опыта, фрегатов процессов, проверяем готовность исправительных работ и замеряем их эффективность по сравнению с прогнозами.

Отдельным испытанием экипажей стало цунами Covid-19. На карантин была направлена существенная часть поездов (офисов) и клиенты не могли решить свои вопросы привычными способами. Нужно было срочно подготовить оборудование (процессы) и матросов для решения новых задач, при этом максимально обезопасить сотрудников флотилии. Мы перешли на удаленный режим работы:

- 85% обучений и тренингов переведены в дистанционный формат в первые две недели;
- личные встречи/соборания/калибровки операторов с контролерами и руководителями были переведены в формат видеосвязи и в мессенджеры. Взаимодействие с мичманами контроля в удаленном формате матросы оценили на 4.9 из 5;
- контролеры анализировали показатели сотрудников на удаленной работе и помогали тем, у кого сложности. При необходимости меняли матросу место дислокации. Благодаря этому показатели не упали при переходе на новый режим.

Объединившись с фрегатами процессов и шлюпом клиентского опыта, оснастили флот новейшим оборудованием:

- продлили срок действия карт с истекшим сроком;
- внедрили обслуживание клиентов по паспорту, срок действия которого истек или истекает в период с 01.02.2020 по 15.07.2020;
- реализовали возможность дистанционной подачи заявлений на кредитные каникулы/отложенный платеж/перенос даты платежа;
- запустили проект «Клиентский менеджер» для поддержки клиентов, оказавшихся в экстренных ситуациях в связи с Covid-19. Асы морской авиации претензионных команд решают самые сложные вопросы клиентов, выходя за рамки действующих процедур и инструкций. С мая по октябрь направлено более 1100 запросов, удовлетворенность клиентов выросла на 32%.

4. Инновации и креативность

Идея - самый дорогой товар на свете.

Мы использовали новые технологии и инструменты, чтобы быстрее доплыть до цели.

Новые матросы были слабо подготовлены к реальному плаванию. Им не хватало навыков решения живых вопросов. Традиционный подход к обучению нужно было менять. Капитан контроля качества Оксана Умарова совместно с экипажем шхуны HR кардинально переделали программу:

- изменили соотношение теории и практики: было - 70% на 30%, стало - 30% на 70%;
- сделали обучение в формате игры. Стажеры перевоплощаются в акваменов, проходят разной сложности квесты. Началом квеста является реальный вопрос клиента. Для прохождения нужно понять банковский процесс и сразу объяснить «клиенту» как он работает;
- «клиента» играют тренеры, контролеры и руководители групп. Благодаря этому стажеры сразу знакомятся с будущими наставниками;
- рассчитываем игровые показатели ACSI, FCR, АНТ по итогу каждого квеста. Это позволяет быстрее адаптировать стажеров к реальной работе.
 - анализируем показатели матросов/команды и разрабатываем мероприятия для корректировки целей лейтенантов линейных кораблей;
 - ищем главные неисправности оборудования/кораблей (процессов КЦ и Банка).

Новый подход в обучении повысил ACSI стажеров в первые три недели работы на 5%.

Вот что говорят об этом:

Стажеры: «Обучение проходит интересно, на "драйве". Нет чувства усталости от скучной лекции».

Тренеры: «Программа свежая, современная и более интерактивная»; «Приятно удивило, что большой объём теории, воспринимается легко! Перевоплощение в супергероев - крутая штука :)».

Руководители: «Программа обучения стала не просто обновлением, а революционным внедрением. Сотрудники более компетентны и замотивированы»

Ушли от устаревшей технологии кнопочного опроса (DTMF). Сейчас клиенту достаточно свою оценку просто произнести! За счёт этого мы в 2 раза увеличили долю клиентов, участвующих в опросе.

Сначала милю низких оценок мониторили традиционным прибором - excel. К внесению данных

имели доступ только мичманы. Сводная статистика требовала времени. Для всей флотилии мы готовили специальные бортовые отчеты разного формата. Чтобы избежать крушений и мели необходимо было предоставить оперативный доступ к сводным данным всем членам флотилии.

Совместно с экипажем фрегата информационной поддержки мы создали новый прибор - единую форму анализа на внутреннем портале «Космос». Это позволило сделать управление изменениями централизованным и оперативным. Каждый мичман и лейтенант вносит данные на портал в режиме онлайн в едином формате. Сводный бортовой отчет доступен к выгрузке всем членам экипажей 24/7.

Каждые две недели мы готовим сводку - детальный анализ причин недовольства клиентов:

На линейном корабле обслуживания юридических лиц Sky-office установлен инновационный прибор анализа обращений клиентов - речевая аналитика. Все звонки переводятся в текстовый формат. Вместо прослушивания отдельных звонков анализируем и классифицируем 100% обращений. Это позволяет быстро найти проблемную зону, выявить эффективные приемы и проверить как часто сотрудники их используют.

Помощь речевой аналитики и обучения от контроля качества позволило лидеру команды самому анализировать все низкие оценки. Контролеры помогают в сложных кейсах и планировании мероприятий.

Благодаря новому инструменту мы смогли:

- сократить среднее время диалога за первые 3 месяца на 7%;
- проанализировать и тиражировать лучшие практики общения с клиентами сильнейших матросов. Это позволило поднять ACSI на 1,3% и перевыполнить цель по итогам октября - 100,6%. Внедрение лучших практик в продажах увеличило конверсию пилотной группы на 12,6% за месяц.

5. Клиентоориентированность

Если вы не позаботитесь о своих клиентах, о них позаботится кто-то другой.

Путешествие к острову клиентского счастья требует постоянного мониторинга курса. Главное вовремя увидеть мель и не проходить мимо сигнала бедствия. Клиентоориентированность - это каждый день помогать клиенту и сотруднику. Маленькая победа одного приводит к успеху команды.

Примеры расскажут за нас. На обратную связь пришел расстроенный матрос и сказал, что хочет уволиться. Уже несколько месяцев он не выполнял показатели по клиентскому счастью и не видел перспектив в банке. На этом сотрудник попросил завершить беседу, потому что решение уже принял. Контролер предложил обсудить этот вопрос отдельно. В этот же день он пришел к сотруднику, и они вместе определили, что нужно сделать, чтобы вырасти внутри банка. Сотрудник воодушевился и его ACSI за 2 месяца вырос на 20%! Это позволило ему перейти на более высокую должность в отделении нашего банка. Контролер и сотрудник до сих пор дружат и поддерживают друг друга.

Клиенты сталкивались с акулами нестандартных ситуаций, а матросы работали по алгоритмам и вопрос не решался. Перед контролерами встала задача научить матросов не бояться принимать нестандартные решения. Решением стал тренинг «Помоги клиенту». Мы включили в курс нужные инструменты навигации клиентов и реальные примеры ловли акул нестандартных решений. Организовали посттренинговое сопровождение и конкурс по количеству решенных сложных

кейсов. Это позволило повысить клиентское счастье на 1,5%.

Вот один из решенных кейсов: позвонила женщина 75 лет и сказала, что ей пришло смс о готовности доверенности. Она очень переживала, что в ней могли указать только один счет, а ей нужна доверенность по двум вкладам. Консультация по этому вопросу должна предоставляться только в офисе банка. Сотрудник вошел в положение клиента, не стал отправлять пожилого человека в период пандемии в офис и решил вопрос по телефону. Креативный матрос связался с офисом, куда обращался клиент. Вместе с сотрудником отделения проверил все данные и готовность документов. С документами все было в порядке, и сотрудник успокоил клиента. Женщина тепло поблагодарила за помощь: «Спасибо вам большое. Дай Бог вам здоровья и храни вас Господь!».

Желание помочь клиенту не чуждо и самим контролерам. Расскажем вам про «Ежика в тумане». В банк позвонил представитель клиники, в которой открывалось детское отделение. На стенах хотели нарисовать персонажей из мультфильма «Ежик в тумане». Клиент хотел согласовать с Банком условия использования рисунков, т.к. прочитал в открытом источнике, что наша компания купила права на использование образов из мультфильма.

Согласно процедуре, матрос предложил отправить письмо на почтовый ящик банка. Клиент сказал, что уже направлял письмо, но ответа нет. Сотрудник предложил направить повторное письмо, т.к. вопрос нестандартный. Клиент по телефону не получил ответ на свой вопрос из-за чего поставил низкую оценку в опросе ACSI.

Мичман при анализе низкой оценки не смог проплыть мимо и решил разобраться как помочь клиенту. Он связался в несколькими профильными подразделениями и нашел человека владеющего данной информацией. Оказалось, Банк покупал права на использование образов из мультфильма на короткий период времени и не является правообладателем. Права принадлежат автору мультфильма - Юрию Норштейну. Мичман перезвонил представителю клиники, извинился, что не ответили сразу, и рассказал к кому обращаться. Клиента удивила и порадовала обратная связь на свою оценку. Он был очень признателен, что мы его не бросили в открытом море неизвестности и подсказали куда плыть дальше.

6. Вовлеченность сотрудников

Счастливая команда – счастливый клиент.

Путешествие к острову клиентского счастья требует от команды флотилии слаженной и эффективной работы. Особенно важна мотивация и настрой экипажа. Мы расскажем, как помогаем друг другу.

Мичманы контроля качества напрямую заинтересованы, чтобы настроение матросов было отличным, ведь это передается клиентам. Мы активно предлагаем новые рецепты солнечной энергии и развития экипажа.

Контролеры предложили идеи лучших блюд от коков координации:

- печенье с секретом – сочиняли тематические вопросы для викторин и загадок на знание алгоритмов и инструкций в игровом формате;
- лимонный пирог миссис Уизли – игра мотивация «Битва за Хогвартс» по мотивам фильмов о Гарри Поттере. Готовили бизнес вопросы для этой увлекательной игры;
- плюшки юнгам - вкуснейшие плюшки (внутренняя валюта флотилии) опытные матросы получали за выполнение целевых показателей и участие в различных активностях. Мичманы контроля качества придумали включить новых матросов в дегустацию плюшек:
 - стажеры получают плюшки, решая вопросы клиентов на тестовых квестах;

- получив нашивку опытного матроса, стажер продолжает зарабатывать флотскую валюту, помогая реальным клиентам;
- плюшки можно обменивать на сувенирную продукцию банка, удобное расписание или стажировку в других отделах, в том числе попробовать себя в роли мичмана;
- запеканка по-флотски - мичманы с матросами регулярно проводят калибровки по звонкам с низкими и высокими оценками клиентов. Задача найти причину недовольства и предложить решение либо поделить отличным приемом. Лучшие практики тиражируются на всех матросов.

Такая тесная работа в команде положительно повлияла на настроение самих мичманов контроля. По результатам внутреннего исследования за первые 3 квартала 2020 года удовлетворенность выросла на 7,1% (по сравнению с аналогичным периодом 2019 года).

Придумываем каким базовым навыкам моряка и как нужно обучать наших матросов:

- слушать и слышать клиента;
- правильно подбирать инструменты навигации для решения любых вопросов;
- эффективно работать при любых обстоятельствах (шторма сбоев, рифы неудобных процессов, мели расстроенных клиентов).

Развивая матросов не забываем про офицеров (руководящий состав флотилии):

- экипаж шхуны HR разрабатывает и проводит обучения для всего офицерского состава банка;
- контр-адмирал контроля качества Бейгман Анна обучила лейтенантов и мичманов базовым навыкам лидера;
- капитан контроля качества Гладышева Светлана разработала и провела обучение мичманов навыкам анализа и выявления главных неисправностей оборудования/кораблей. И замотивировала конкурсом весь экипаж бригад контроля внедрять эффективные мероприятия по устранению неполадок.

Для достижения максимальных результатов контролеры наладили отличное взаимодействие со всеми кораблями флотилии:

- помогаем экипажу субмарины аналитики в сборе информации по показателям матросов и кораблей для корректного премирования всех команд;
- предлагаем шлюпу клиентского опыта и фрегатам процессов инструменты и формат работы ремонтных бригад для устранения неполадок (предложения по изменению процедур и процессов);
- совместно с корветом мониторинга планируем нагрузку по обучением.

Матросы распробовали вкус наших блюд! Если сравнить первые три квартала 2020 с аналогичным периодом 2019 года:

- отток сократился на 19,8%,
- сотрудники оценили возможность развития на 10% выше,
- удовлетворенность персонала выросла на 5,9%.

7. Лучшие практики в индустрии

Учитесь у всех, не подражайте никому.

Путь к острову клиентского счастья не прост и требует от экипажей уникальных подходов и высокого профессионализма! Придерживаться нужного курса бригам контроля помогает

непрерывное развитие навыков всей флотилии. Стоит отметить, что каждый мичман и лейтенант на практике испытал все трудности работы матросов в открытом море! Сам работал на линии и успешно помогал клиентам в решении вопросов. Экипаж прошел обучение и владеет различными навыками:

- предоставление обратной связи – тренинг от Фирсовой Инессы, Апекс Берг;
- визуализация обучающих программ/итогов анализа – онлайн-курс Bonnie&Slide;
- обучение Agile – от эксперта индустрии Романа Короленко;
- индивидуальный подход к каждому - типология Disc в тренинге от Фирсовой Инессы «Навык работы со сложными диалогами», Апекс Берг;
- навыки продаж – тренинг «Эффективные продажи» от Галины Хаустовой;
- работа с высокими технологиями:
 - речевая аналитика,
 - формирование бизнес требований и тестирование автоматизированных опросников удовлетворенности клиентов;
- изучение передовых практик индустрии - конференции «Customer Contacts World Forum», «Передовые технологии для КЦ и улучшение клиентского опыта», «AI в диалогах от Naumen».

Это позволяет нам создавать свои методики работы с клиентами и персоналом, например:

- инновационный курс факторного анализа «Думай как Шерлок» на основе книги «Решение проблем по методике спецслужб»;
- курс «Пиши и сокращай» для неголосовых каналов банка (на основе тренинга Ильяхова Максима);
- методику анализа оценок клиентов и работы на результат;
- систему сертификации, обучения и мотивации матросов - наставников и функциональных тренеров флотилии. Функциональный тренер – это матрос, который прошел конкурсный отбор и сертификацию, чтобы обучать новых матросов.

8. Итоги

Даже если вы на верной дороге, но просто стоите на ней, вас обгонят.

Каждый день мы плывем к нашей заветной цели все вместе, подставив плечо товарищам по команде. Во всей флотилии сейчас прекрасная связь и отличные взаимоотношения между командами кораблей. Мы помогаем совершенствовать наши процессы для клиентов и упрощаем алгоритмы, чтобы матросы могли быстро найти решение на любой вопрос.

Выбранный курс позволил повысить ACSI на 6% и достичь цели. На пути к острову клиентского счастья мы стали дружной командой и успешно избежали крушений:

- в цунами Covid-19,
- в штормах сбоев,
- у рифов неудобных процессов.

Мичманы контроля качества стали универсальными моряками, которые эффективно выполняют свои задачи, ежедневно совершенствуют навыки и помогают каждому матросу. Каждый пятый матрос, который раньше задумывался об уходе, теперь остается с нами.

Наши бригады контроля качества показали высокий уровень слаженной и профессиональной работы. Опираясь на новый подход и ориентируясь на каждую милю клиентского мнения, мы смогли найти свой путь к острову «клиентского счастья»! Мы будем двигаться дальше и искать новые

инструменты, чтобы доплыть до заветного острова.

Надеемся, что наш опыт будет интересен другим флотилиям, поможет преодолеть страх перемен и отправиться в ваше собственное путешествие!

Поднять паруса, курс на счастье, полный вперед!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Бейгман
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анна Израилевна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник управления контроля качества и обучения