

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8528

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Барнаул, Ульяновск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1200
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	AlfaCollection: контроль качества
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/BYpOhyydSBA

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы часть команды Collection Альфа-Банка: Отдел стандартов качества переговоров, команда из 24 человек, которые размещены на 2 площадках: Барнаул и Ульяновск (слайд№2).

Мы работаем в следующих направлениях:

- оценки качества переговоров (13 экспертов)
- создания эффективных скриптов и алгоритмов (2 методолога)
- обработки и минимизации претензий (6 экспертов)
- сопровождения инструмента голосовой аналитики (2 эксперта).

Оценку качества мы проводим по:

- входящим и исходящим вызовам контакт-центров

- взаимодействиям в чате
- работе сотрудников выездного взыскания
- работе сотрудников сопровождения исполнительного производства

Ежемесячно оцениваем более 1000 сотрудников / более 8000 диалогов, даем комплексную экспертизу из 15 оценок каждому оператору и не менее 5 оценок сотрудникам выездного взыскания (даже по личным встречам).

Мы выделили 4 направления работы контроля качества:

1. конвейерная прослушка - автоматизированное распределение звонков на оценку системой голосовой аналитики
2. мониторинг узких зон: автономная система поиска контролером проблемных зон
3. точечная прослушка без оценки переговоров: это экспертиза качества в рамках onboarding сотрудников и при внедрении пилотных проектов
4. работа с обратной связью клиентов в виде претензий и запросов госорганов: проведение экспертизы действий по соблюдению законодательства и по корректности действий сотрудников.

Контроль качества производится на основании скриптов, алгоритмов и критериев оценки, которые формируют наши эксперты-методологи. В их ведение также внутренние регламенты, пилотные проекты по улучшению переговоров, мониторинг изменений в действующем законодательстве.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы сфокусировали свою работу на выявлении «болей» клиентов, узких зонах процессов, которые ограничивают эффективность, либо влекут санкции со стороны госорганов. Наша задача на основании полученной информации сформировать дорожную карту по процессу и предложить пути ее реализации. Тем самым, мы отвечаем на две основные цели команды Collection Альфа-Банка: эффективность взыскания и улучшение клиентского опыта.

Мы разработали дорожные карты с инициативами в направлениях работы Collection:

1. Дорожная карта по снижению количества претензий и минимизации нарушений законодательства
2. Дорожная карта по улучшению эффективности взыскания

Результаты работы по первой дорожной карте можно отследить по динамике поступления обращений от клиентов:

-32% обращений в Банк (за период январь-ноябрь 2021 к 2020);

-25% запросов ЦБ РФ по нарушению законодательства (за период январь-октябрь 2021 к 2020);

-31% нарушений законодательства (слайд№3).

Среди наших инициатив: сокращение попыток дозвона до клиента, изменение работы с третьими лицами, доработка программных комплексов Банка.

По второй дорожной карте в 2021 году в Банке были запущены инициативы:

1. перефокусировка чек-листа на результат переговоров
2. трансформация переговоров в рамках исследовательских проектов по голосовой аналитике:

- а) изменение скриптинга исходящей линии на поздних сроках взыскания
- б) изменение скриптинга для увеличения количества продаж по инструментам лояльности
- в) изменение скриптинга входящей линии на ранних сроках взыскания

3. Приоритезация реестров по контролю узких зон в зависимости от эффекта на взыскание

Общий эффект от инициатив равен +0,09% CureRate (процент возвращенных в график платежей клиентов на срезе 90 дней) или 65 млрд руб. высвобожденных балансов (слайд №3).

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Для достижения поставленных целей по увеличению эффективности взыскания перед каждым сотрудником контроля качества мы поставили ряд KPI:

- Среднее время оцененных звонков;
- Количество прослушанных звонков;
- Безошибочность (процент одобренных апелляций и контрольная закупка)
- % выявленных нарушений

Все цели мы преобразовали в средневзвешенный показатель, на основании которого мы выстроили рейтинг по успешности контролеров. Мотивация рейтинговая, поэтому каждый сотрудник контроля качества заинтересован в максимальном выполнении поставленных целей.

Помимо изменения мотивации в текущем году, мы перешли на оценку в системе голосовой аналитики NiceNexidia, эти мероприятия нам позволили повысить операционную эффективность.

При сравнении периодов до внедрения новой мотивации и голосовой аналитики и после мы видим рост в производительности каждого контролера, а именно мы приросли на 124%, увеличив выработку с 516 оценок до 646 оценок на контролера в месяц.

Тем самым мы увеличили количество оценок на одного оператора контакт-центра в месяц (+5 оценок): перешагнув от 18 к 23 оценкам на оператора. Здесь необходимо отметить, что мы установили отдельные нормы на конвейерную прослушку (20 оценок) и весь остальной ресурс мы аллоцируем на мониторинг узких зон, который исключает успешных в переговорах сотрудников и сегментируется на тех, кто чаще всего ошибается и нарушает.

И самое важное, сохранив среднее время оцененного звонка и увеличив количество оценок на 1 оператора, нам удалось оптимизировать штат сотрудников контроля качества на 4 штатные единицы или 30% контролеров. (слайд №4)

Касательно эффективности мониторинга узких зон, то эффект мы видим не только в снижении претензий от клиентов, но и в реальном снижении ошибок по таким мониторингам. Реестры на мониторинг закрепляются за каждым контролером персонально, контролёр заинтересован через материальную мотивацию в поиске нарушений, статистика ведется еженедельно и открыто для супервизии и менеджмента контакт-центра. Т.е. это отлаженный процесс поиска и устранения ошибок в узких зонах. В сравнении результатов в сопоставимых периодах первого полугодия и второго полугодия 2021 года, нам удалось сократить количество ошибок с 747 в месяц в первом полугодии до 630 во втором полугодии, т.е. при помощи данного инструмента мы сократили на 16% количество ошибок, (при условии, что количество реестров на мониторинг и количество прослушиваемых звонков было одинаковым).

Снижение количества ошибок подтверждается и позитивной динамикой по уровню качества

переговоров сотрудников контакт-центра: внутри года прирост качества переговоров составил 0,73 пункта (I – полугодие – 96,20; II полугодие – 96,93), при норме переговоров в 95.

Также это подтверждается высоким уровнем показателя CureRate: по данным консалтингового агентства, Альфа-Банк показывает лучший результат в сравнении с бенчмарк (Сбер, ГазпромБанк, Открытие, Тинькофф, ВосточныйБанк): + 1,4% кредит наличными, + 2,3% кредитные карты, и идентичные с рынком показатели по взысканию ипотеки.

Также хотелось бы отметить вклад команды в операционную эффективность контакт-центра:

- при помощи голосовой аналитики нам удалось минимизировать процент тишины в переговорах (-5% времени звонка), сбросы по инициативе сотрудника (8% сбросов), параллельный диалог клиента и сотрудника

- при помощи мониторинга мы сократили занятие посторонними делами операторов, в том числе поствызов (- 4 секунды) и сократили длительные ответы клиенту (-23% случаев ответов дольше 10 секунд).

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

С 2021 года контроль качества Collection (контакт-центр и выездное взыскание) полностью перешел в ПО NiceNexidia (голосовая аналитика).

NICE Nexidia — это инновационная система голосовой аналитики, благодаря которой мы можем находить фразы с точностью до 95%, можем замерять эмоциональную окраску переговоров и получить данные для анализа по причинам неоплаты клиентов и эффективности использования текущего скриптинга.

Помимо оптимизации штата при сохранении эффективности это нам позволило:

1. автоматизировать наполнение задания контролёрам
2. сократить время поиска звонков для мониторингов
3. сократить время оценки на заполнение оценочной карты
4. оптимизировать процесс контроля равномерности (количества) прослушанных звонков (в день/неделю/месяц на 1 оператора).

Голосовая аналитика интегрирована с системами Банка, что позволяет контролировать переговоры по выделенному сегменту клиентов, продукту, стратегии работы с клиентом, сумме задолженности и другим критериям, которые имеются в базах данных Банка.

Одно из практических применений системы – это исследование входящих переговоров в рамках необходимости аргументирования (озвучивание возможных последствий неоплаты для клиента: например, передача дела в суд). В результате исследования мы получили интересный вывод о том, наличие аргументации на входящих звонках зачастую влечет не только увеличение среднего времени переговоров, но и снижает результативность таких переговоров. Изменив скриптинг, мы сократили среднее время переговоров на 9 секунд (- 5% или 1,1 FTE) и увеличили эффективность CureRate 1-90 на +0,05% или 36 млрд. руб высвобожденных балансов (слайд№5).

В NiceNexidia мы перенесли все апелляции по оценке переговоров из форматов Excel и переписки в рабочей почте, что позволило сократить время на рассмотрение апелляции (-0,1 FTE) и вести статистику по сатисфакции апелляций. Кроме этого, система позволила нам внедрить процесс самооценки оператором для развития навыков и понимания критериев оценки.

Контроль качества в направлении снижения уровня негатива и соблюдения норм

законодательства, работает и вне голосовой аналитики. Для снижения уровня негатива клиента мы используем метрики по количеству претензий на оператора, супервизора и контакт-центр, в разрезе по причинам негатива клиентов. Это позволяет заинтересовать в снижении негатива все уровни контакт-центра (слайд№5).

Инновационный подход мы проявили по части оптимизации процесса ответов на заявления по ФЗ-230 (регулирование деятельности по возврату задолженности). Так как ответы на подобные заявления находятся в нашей компетенции мы перевели процесс отправки письменных ответов заказными письмами, в электронный формат ответов по средством e-mail, что позволило сократить расходы на почтовую корреспонденцию и сроки получения ответа клиентами (до 300 тыс.руб в год).

Креативность наша команда проявила в нестандартном подходе к поиску более внутренних клиентов. Мы применили Гэмба (подход, согласно которому для процесса необходимо прийти на место работы и получить собрать факты и непосредственно на месте принять решение), в рамках которого сотрудники контроля качества поменялись местами с операторами контакт-центра. По результатам этой работы мы реализовали ряд предложений для улучшения условий работы внутренних клиентов (корректировка чек-листа, изменили подход к оценке по зависаниям в звонке).

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Работа Collection – это работа со сложным сегментом клиентов, который оказался в непростой жизненной ситуации. Это те клиенты, которые нуждаются в еще большей поддержке со стороны Банка. Отдел контроля качества индивидуально сопровождает клиентов с наиболее сложными жизненными ситуациями. Мы исключаем таких клиентов из работы контакт-центров, решаем вопрос по задолженности, используя инструменты лояльности: дисконтирование, рефинансирование, отмена начисленных штрафов и неустоек, рассрочка для оплаты просроченной задолженности. Благодаря работе по индивидуальному сопровождению клиентов, удалось решить проблемы 24 клиентов в сложной ситуации (проблемы со здоровьем, авиакатастрофы, ЧС и прочее), до конца года в планах решить проблемы еще 6 клиентов. Примером нашей клиентоориентированности может служить кейс с клиентом Екатериной, которая в результате болезни впала в кому. В связи с тем, что Екатерина, будучи недееспособной, вышла на просроченную задолженность и в течение 90 дней операторам контакт-центра не удалось выстроить контакт с опекунами (детьми) клиента, договоры готовили к расторжению и выставлению всей суммы задолженности (более 2 млн руб.) к единовременной выплате. После перехода к нам на сопровождение клиента, нам удалось выйти на контакт с опекунами с предложением помочь и нам удалось отсрочить выставление всей суммы задолженности и передачу документов в суд, совместно собрать документы для обращения в страховую компанию и закрыть задолженность по страховке.

Работа с инструментами лояльности производится не только по клиентам на индивидуальном сопровождении, но и как общий инструмент работы контакт-центра. С помощью голосовой аналитики мы анализируем сегмент клиентов, которые хотели бы получить инструмент лояльности, но по внешним причинам (кредитная история, рискованная стратегия, кредитная нагрузка) не имеют такого предложения в Банке. По результатам анализа нам удалось услышать клиента и предоставить инструмент лояльности, что помогло не только клиентам погасить просроченную задолженность, но и повысить эффективность CureRate 1-90 на 0,1% или 72 млрд. руб высвобожденных балансов (слайд№5).

Но мы также не забываем и про внутреннего клиента. Сотрудники на линии в период пандемии все чаще и чаще стали сталкиваться с нестандартными ситуациями, вопросами от клиентов. При возникновении таких случаев сотрудники обращаются к нам, мы со своей стороны предоставляем ответ и прорабатываем инструменты, скрипты, которые позволят и внутреннему и внешнему клиенту получить ответы на свои вопросы.

Результат работы с внутренними и внешними клиентами хорошо просматривается в снижении поступлений претензий от клиентов на корректность предоставленной информации: в III квартале снизилось на 30% относительно I квартала 2021 года (слайд№5).

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

В период пандемии мы перешли на смешанный режим работы офис-дом, но это не сделало нашу команду менее сплоченной, как внутри отдела, так и при взаимодействии с другими подразделениями. Мы продолжили вести еженедельные мероприятия, направленные на рост качества переговоров с менеджментом контакт-центра. Мы провели onboarding 3 новых контролеров удаленно и без потери в операционной эффективности по процессу контроля качества.

eNPS по команде удалось не только удержать на допандемийном уровне, но и прирасти на 13 пунктов (с 26 до 39). Это является результатом формальных и неформальных мероприятий, которые проводятся с командой.

Во-первых, сотрудники контроля качества ежеквартально номинируются на звание лучшего по ряду номинаций в конкурсе нематериальной мотивации «Мастера Collection», где соревнуются в выполнении плановых KPI.

Во-вторых, самых активных и успешных сотрудников ежегодно приглашают на общепанковскую конференцию Collection, в рамках которой сотрудники могут в формальной и неформальной обстановке пообщаться со своими коллегами, принять участие в квизах и квестах, и конечно же, получить благодарственные письма (дипломы) по результатам работы. В 2021 году сотрудники получили такую благодарность от руководства Банка за проведенные мероприятия по снижению претензий от клиентов.

В-третьих, сотрудники контроля качества активно участвуют во мероприятиях по вовлеченности: принимают участие в викторинах, посвященных государственным праздникам: 23 февраля, 8 марта, в тематических викторинах "ВОКРУГ СВЕТА ЗА 14 ДНЕЙ", «Квиз, плиз». Участвуют во внутренних фотоконкурсах: к Дню Победы «Повтори если сможешь», #улыбайсяАльфой, #AlfaSummer2021, «Первоклассник XXI века», «Я помню первый школьный день», #AlfaHalloween2021.

В-четвертых, мы команда не только на работе, но и вне работы, сотрудники совместно занимаются спортом – посещают фитнес в спортзале Банка. Наша команда самая многочисленная на площадке города Барнаула по посещениям в спортзале.

Участие в такого рода мероприятиях позволяет сотрудникам отвлечься от текущей работы, коммуницировать со смежными подразделениями в неформальной обстановке, что приводит к более сплоченным отношениям в коллективе и слаженной работе всего подразделения.

Среди совместных проектов со смежными подразделениями хотелось бы выделить реинжиниринг системы аттестации после базового обучения кандидатов на линию входящего и исходящего обзвона Collection. По инициативе контроля качества мы обновили тестовое задание и

стандартизировали процесс аттестации. Совместно с тренерами разработали градацию результатов тестирования и передали процесс от контролеров супервизорам, за счет чего процесс стал более объективен и не зависит от субъекта, принимающего экзамен.

Отдельно хочется отметить, что в нашей команде в 2021 году произошло много карьерных изменений: 4 повышения до старшего и ведущего специалистов, 3 повышения на должность методолога и эксперта по работе с претензиями и одно повышение на должность начальника отдела стандартов качества переговоров. Во многом это благодаря внутренней культуре развития - наш руководитель всегда помогает расти, доверяет экспертизе сотрудников, включает в работу над важными проектами. (слайд №6)

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы постоянно развиваемся и совершенствуемся.

Сотрудники, для поддержания высокого уровня компетенций, участвуют в новых тренингах для сотрудников Collection, таких как:

- Властелин звонка (Роль переговорщика, ресурс телефонных переговоров, техники активного слушания, техники усиления речи)
- Сила слова (Структура аргумента. Техники аргументации)
- Теория поколений (Навык подбора аргументации для разных категорий)
- Бизнес-игра «Дебаты» (Практическая отработка четкой и структурированной аргументации для улучшения переговорных навыков сотрудников взыскания)
- Манипуляции «Ход конем» (Техники манипуляции (со стороны клиента), контр-манипуляций)
- Тренинг «Лидерство в переговорах» (Определение поведения клиента и подбор стиля лидерства).

Дополнительно прокачали навыки, принимая участие в Альфа-Спец-Треках (комплексные программы прокачки навыков для Альфа-специалистов в соответствии с корпоративной системой координат):

- Эффективная переписка и грамотный русский язык
- Уверенная работа с данными
- Современная визуализация в бизнесе
- Погружение в системное мышление

Прохождение нескольких обучающих курсов по базовому обучению и контролю качества Nice Nexidia от сертифицированной компанией Nice бизнес-аналитика ROKADA. По итогам обучения мы систематизировали полученные знания в программу обучения новых сотрудников, а также сформировали курсы по Nice Nexidia для супервизоров и менеджмента.

Кроме того, сотрудники команды получили 3 сертификата по внутрибанковскому конкурсу нематериальной мотивации «Мастера Collection», как лучшие в своих направлениях.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы лучшие, потому что:

1. Мы разработали систему контроля нарушений от конвейерного отбора звонков голосовой аналитикой до мониторинга узких зон процесса, а также внедрили гибкий onboarding и

развитие сотрудников в рамках качества переговоров. При этом показали не только операционный эффект, но и результат в эффективности взыскания.

2. Нам удастся совмещать развитие процессов взыскания задолженности с индивидуальным подходом к клиентам, которые оказались в сложной жизненной ситуации
3. Мы используем передовые технологии в контроле качества (голосовая аналитика)
4. Мы смотрим не только на процесс контроля качества в отношении действий сотрудников, но и следим за соблюдением норм федерального законодательства, изменяем процессы и технологии взыскания, работаем над предупреждением потенциальных претензий клиентов
5. Мы постоянно развиваемся (находимся на одной волне по освоенным скиллам с операторами взыскания), используем нестандартные подходы (гэмба) к расширению кругозора сотрудников, учим контролеров передовым технологиям
6. Мы остаемся командой с общими целями, общими интересами, общими увлечениями несмотря на то, что мы работаем в разных локациях и в смешанном режиме.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Филиппов
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Андрей Георгиевич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник управления