




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №6853

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО РАБОТЕ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ, ЖАЛОБАМИ И ПРЕТЕНЗИЯМИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Райффайзенбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва, Ярославль
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	36
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.raiffeisen.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда по работе с претензиями и инцидентами
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/xCWVq5OjriA

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды

Мы – это 36 человек: 26 в Ярославле и 10 в Москве.

Мы решаем проблемы клиентов во всех точках соприкосновения и на любом уровне: от решения ситуации в моменте до изменения процессов и выработки подходов, от совета сотруднику отделения до донесения нашей позиции в Банк России.

Наш функционал

1 Ежемесячно:

>7500 претензий - рассматриваем из всех каналов и от всех клиентов. Включая: запросы ЦБ и гос. органов, заявления о мошенничестве, отзывы в интернете и обращения к правлению банка

>2000 заявлений о несогласии с операциями по картам - контактируем с клиентами и принимаем решения по неоднозначным ситуациям

>8000 звонков и писем от отделений - помогаем коллегам в режиме online найти ответ в сложных и нестандартных случаях

>20 инцидентов операционного риска - фиксируем в рамках продвинутого подхода управления рисками (АМА)

2 Управляем коммуникацией по массовым сбоям: информируем отделения, колл-центр и другие каналы, готовим скрипты и тексты, принимаем решения по урегулированию последствий

3 Разработали и ежемесячно измеряем уникальный индекс влияния сбоев на всех клиентов банка – Pain index. В 2020 индекс включен в годовые цели руководства IT

4 Анализируем причины жалоб, сообщаем о них продуктовым командам, ведём бэклог по их исправлению, участвуем в запуске процессов

5 Развиваем ПО для эффективного рассмотрения обращений: сами ставим задачи и управляем разработкой

6 Участвуем в управлении операционными рисками: выявляем инциденты, оцениваем риски, собираем статистику по индикаторам раннего предупреждения

Наша сила – в универсализации и глубокой экспертизе одновременно. Каждый в команде владеет несколькими направлениями. В то же время мы поощряем развитие глубоких знаний в отдельных направлениях. Такие люди являются центрами экспертизы и помогают другим по сложным вопросам.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Стратегия банка разделена на уровни:

1. Позиционирование
2. Миссия
3. Видение 2025
4. Стейкхолдеры
5. Философия
6. Принципы
7. Ценности

Во всех уровнях мы поддерживаем и развиваем стратегию банка и отразили это в нашей презентации.

Позиционирование: Просто. Четко. Компетентно

Мы фокусируемся на решении проблемы, а не на «внутренней кухне».

KPI всех сотрудников: доля решенных за 1 день жалоб

Миссия: Мы постоянно находим новые решения, которые делают жизнь наших клиентов

легче. Вот что мы понимаем под инновациями.

Мы построили технически совершенную систему рассмотрения жалоб, которая делает жизнь клиентов и сотрудников легче. С 2019г выделили позицию проектного менеджера, ответственного за инновации и техническое развитие наших процессов

Видение 2025: Мы самый рекомендуемый банк

Каждый в команде имеет KPI по удовлетворенности клиентов решением жалоб

Готовность рекомендовать складывается из клиентского опыта в каналах и продуктах. Мы помогаем им стать лучше:

Trouble shooting center – так мы назвали наш сервис поддержки отделений. Позвонивший нам в любое время получит online-решение или совет по любому вопросу. Мы помогаем предоставлять первоклассный клиентский сервис в офисах банка!

Продукты - мы рассказываем коллегам о проблемах и помогаем им становиться лучше.

Стейкхолдеры: Клиенты, Сотрудники, Акционеры, Общество

Мы понимаем, в чьих интересах мы работаем, и что для этого делаем

Философия: Agile

Мы придерживаемся философии Agile. Гибкие практики позволяют нам подстраиваться под обстоятельства, реализовывать только нужное и быстро пилотировать новые процессы

Принципы: Психологический климат, Наделение полномочиями и Автономность в принятии решений

Ценности: Саморазвите, Профессионализм, Сотрудничество, Проактивность, Ответственность

Вся команда разделяет принципы и ценности компании!

3. Операционная эффективность

В рамках стратегии компании мы действуем в интересах стейкхолдеров: клиентов, акционеров, сотрудников и общества. Наши KPI также построены исходя из интересов стейкхолдеров.

1. Клиенты

Мы сфокусированы на быстром и качественном решении проблем. В этом нам помогают следующие KPI:

- CSS (Customer satisfaction survey) – цель 8.3/10 - оценка клиента, удовлетворенность решением вопроса
- 1DR (One day resolution) – цель 63% -доля жалоб, решенных за 1 рабочий день
- SL (Service Level)- цель 90% - доля жалоб, решенных в срок (1-7 рабочих дней в зависимости от сегмента и тематики)

2020 год бросил несколько вызовов команде:

- удаленный формат работы
- резкий рост жалоб (+20%), новые темы и отсутствие «хороших» решений по ним. Июнь, июль, а потом и октябрь побили рекорды по объемам обращений за всё время.
- внезапная потеря опытного сотрудника, отвечающего за жалобы юридических лиц

Все изменения произошли одновременно мы стали получать больше обращений и на новые темы. При этом обещания клиентам по срокам и KPI по удовлетворённости клиентов для сотрудников мы не меняли.

Несмотря на внезапный рост объемов на 20%, наши результаты практически не изменились: по-прежнему 6 из 10 клиентов получают ответ на претензию не позднее следующего дня, а средняя оценка от клиентов больше 8. За счет мобилизации команды, пересмотра процессов и графиков, с июня в абсолютных цифрах ежемесячно мы стали решать на 1500 жалоб больше.

Ноябрь – уже 6й месяц подряд с повышенным количеством обращений. Сейчас эти цифры для нас привычные.

2. Сотрудники

Trouble shooting center – наша горячая линия поддержки отделений. Мы принимаем больше 8000 звонков в месяц, а качество помощи измеряем этими показателями:

- NPS (Net promoters score) – цель 92% - оценка сотрудника отделения в конце звонка, удовлетворенность консультацией
- SL (Service Level) – цель 75% - доля звонков, отвеченных за 20 секунд
- ICSS (internal customer satisfaction survey) – цель: быть в 30% лучших подразделений - опрос внутри компании о взаимодействии подразделений

В 2020 году с появлением новых тем мы особенно чувствовали важность нашей поддержки, поэтому сделали всё, чтобы показать отличные результаты. И это удалось! Подробнее на слайдах J

3. Акционеры

Действуя в интересах акционеров, мы совершенствуемся и учимся делать больше теми же ресурсами из года в год. За 10 лет мы научились решать почти в 2 раза больше жалоб на 1 человека в команде по работе с претензиями. Только с 2018 года этот показатель вырос на 20% и продолжает расти.

Следить за эффективностью сотрудников нам помогает одноименный показатель. Показатель «Эффективность» мы разработали в 2018 году и постоянно совершенствовали. Он оценивает эффективность работы сотрудника в совокупности по всем направлениям. Сейчас мы учитываем все активности: обработанные звонки, работа с жалобами, входящими письмами, несогласиями с операциями по картам и даже время на личное обучение.

Команде он даёт соревновательный дух, сотрудникам возможность видеть свои зоны развития, а лидерам помогать им в этом.

В этом году мы выделили еще один показатель: E2E (end-to-end)– количество претензий, решенных полностью автоматически. Цель на конец 2020 – 15%. В 2021 году смотрим в сторону 25% J

Этот KPI отражает наше новое направление работы – полная автоматизация рассмотрения некоторых обращений. В сентябре мы преодолели 11%.

4. Общество

Это новый стейкхолдер, выделенный в стратегии банка в этом году. Мы понимаем, как мы влияем на общество – создаем новые рыночные стандарты и усиливаем конкуренцию – но пока не фиксировали KPI в этом направлении.

4. Инновации и креативность

Наши двигатели креативности: желание пойти клиенту навстречу, сделать это эффективно и не бояться отстаивать нашу позицию. На них мы ориентируемся при построении новых процессов и изменении старых.

1. Инновация года

В 2013 году мы запустили процесс экспресс-расследований, который наделил сотрудников нашей команды и каналов сразу сказать клиенту, что мы готовы вернуть оспариваемую комиссию. Это было революцией. С тех пор мы решили десятки тысяч проблем клиентов в одно касание.

Инновация этого года – полностью автоматический процесс решения жалоб. Он вобрал в себя все уже действующие процессы и современные технологии, в том числе искусственный интеллект.

В январе 2020 мы решили 0.4% жалоб автоматически. В сентябре уже преодолели отметку в 11%.

2. Инновационная структура и функционал

Мы совместили в команде не только работу со всеми претензиями из всех каналов, но и горячую линию поддержки отделений, Trouble shooting center. Сейчас мы видим, что это решение Win-Win.

Отделение может по любому вопросу получить оперативную консультацию. Каждый месяц мы отвечаем более чем на 8000 звонков. Это помогает предоставлять клиентам в отделениях первоклассный сервис.

Наши же сотрудники получают возможность поддерживать знания о процессах и продуктах на высоком уровне. А ещё предотвращать жалобы до их появления]

3. Инновационные процессы

Мы не боимся принимать на себя ответственность и расширять функционал. Это позволяет нам делать исключительные процессы, которые не доступны клиентам в рамках стандартных сервисов как в нашем банке, так иногда и во всей индустрии.

Например, мы можем «вытащить» случайно внесённые клиентом деньги из кредитного лимита, закрыть удалённо счет без повторного обращения клиента в отделение, или отменить ошибочно сделанную клиентом конвертацию или досрочное погашение.

4. Платформа для инновационных процессов

Мы создали инфраструктуру, которая помогает команде получать кратчайший доступ к нужным процессам и шаблонам: база знаний и инструкции непосредственно в интерфейсе претензий.

База знаний наполнена описанием процессов и полезными ссылками. Она имеет понятную структуру, приятный внешний вид и удобный поиск.

Но мы пошли дальше, и в интерфейсе претензий появились инструкции, которые автоматически подтягиваются в зависимости от типологии проблемы. В них можно оперативно найти подборку шаблонов и ссылок на базу знаний к тематике конкретной жалобы.

Таким образом, мы решили сразу два вопроса: не только собрать информацию вместе, но и сделать удобный поиск для её использования.

5. Pain index

Любой современный банк схож с IT-компанией. Сложное ПО и архитектура неизбежно влекут сбои и аварии. Мы создали уникальную методику оценки влияния массовых сбоев на клиентов. Pain index – так мы её назвали.

Он позволяет видеть в динамике влияние сбоев на клиентов, понимать проблемные зоны, влияние

на разные сегменты – физических и юридических лиц.

С 2020 года Pain index включен в годовые цели всех руководителей IT-дирекции. Мы видим в этом большую победу нашей команды! И смело считаем, что совокупность методики и фокуса на ней можно считать лучшей практикой на рынке по управлению IT-сбоями.

Заключение

Инновации - это обязательная часть нашего развития. Но инновации это не только IT, но и любая креативность в процессах, организации работы и всего, что выходит за рамки привычного]

Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее! (с) Льюис Кэрролл, Алиса в Стране Чудес

5. Клиентоориентированность

Мы не спорим с клиентами про суммы комиссий с 2013 года. Подход много раз доказал, что идти клиенту навстречу дешевле, чем спорить.

С тех пор мы разработали и продолжаем внедрять подходы, где не зависимо от наличия ошибки банка мы готовы пойти навстречу вразрез с условиями. Ниже лишь некоторые примеры процессов, появившиеся из частной ситуации, когда куратор жалобы нашел возможность помочь клиенту:

- Отмена пополнения кредитной карты: клиент случайно погасил долг по кредитной карте вместо пополнения другого счета
- Отмена конвертации/возврат курсовой разницы при взносе не неверную карту
- Отмена частичного досрочного погашения
- Возврат денег, случайно внесенных на счёт умершего клиента
- Смена контактного номера телефона без посещения отделения банка: создано и внедрено в работу Контактного центра

Для принятия решения в пользу клиента обычно нам достаточно выявить одну ошибку во всех точках взаимодействия с банком. Чтобы убедиться в правильности отрицательного решения, мы должны быть уверены в корректности действий банка во всех точках соприкосновения.

Менталитет команды: помощь клиенту важнее формального соблюдения KPI. Во многих просроченных претензиях сотрудники могли сразу направить клиенту отрицательный ответ со ссылками на договор и тарифы, и выполнить KPI по срокам. Наши ребята готовы жертвовать собственными KPI для того, чтобы найти зацепку и помочь клиенту. И за такие ситуации они не получают упрёков от руководителя. Конечно, полностью игнорировать KPI мы тоже не разрешаем :)

Правильность подхода отражается и в нашем исследовании удовлетворенности клиентов решением жалоб. По просроченным жалобам с положительными решениями мы видим, как хорошие оценки, так и плохие. При анализе многих плохих оценок мы понимаем, что ответ в срок, но с быстрым и формальным отказом, был бы воспринят ещё хуже. Для нас это потенциал учиться, как оптимизировать процесс, оставляя уже существующий дух помощи клиенту.

К сожалению, всегда идти навстречу клиентам невозможно. Банковская специфика накладывает требования кредитного риска, законодательства, гос органов и прочие факторы. Даже в таких ситуациях мы стараемся помочь клиенту советом:

- Судебные приставы что-то не то списали? Совместно с коллегами мы разработали страницу с рекомендациями по взаимодействию с приставами:

https://www.raiffeisen.ru/retail/remote_service/dolg/

- Мы не можем вернуть деньги, если клиент сам рассказал мошенникам данные карты и одноразовые коды, но стараемся наполнить ответ информацией, которая поможет полиции в поиске преступников. Одновременно мы участвуем в просвещении клиентов. Вот один из примеров, где мы участвовали: https://www.raiffeisen.ru/retail/remote_service/warning/. Этот материал был подготовлен на основе опыта рассмотрения обращений.

Решая проблемы, мы видим, что можно было сделать, чтобы части из них не было в принципе. Так, внутри команды выделилась функция работы с причинами жалоб и родился уникальный индекс влияния сбоев – Pain index. Новый функционал дается сложно: отвлечься от привычных задач, выделить на него дополнительное время, которого обычно и так нет, и доказывать внутри компании, что он стоит дополнительных ресурсов. Двигателем этого является неравнодушное отношение команды – мы пытаемся сделать больше, чем просто ответить на обращение клиента.

6. Вовлеченность сотрудников

У нас интересно. Пожалуй, именно это заставляет людей открывать свой компьютер каждый день. Задача лидеров команды, чтобы этот интерес сохранялся и рос из года в год.

И нам это удается: мы видим минимальный отток команды и рост показателя Engagement из года в год. Он измеряется централизованно раз в год, и руководители всех уровней видят результаты своих команд.

За последние 2 года нашу команду в пользу другой организации покинул всего 1 человек. Остальные «потери» связаны хорошими изменениями: декретные отпуска, рост внутри компании, переезд с семьей в другой город или уход на заслуженную пенсию. Считаем это отличным показателем комфортной атмосферы.

Помимо текущей работы мы даем возможность людям пробовать себя в новых направлениях и ролях. Неудач тут не бывает: даже понимание, что новое направление не твое или на него не хватает времени, это тоже результат. К какому-то функционалу бывает по несколько подходов, пока с ним не останутся только те люди, которым с ним действительно интересно. Иногда такие начинания вырастают в большие направления.

Менеджер проекта по автоматическому решению жалоб ещё 2 года назад разбирал входящие жалобы на потоке и занимался вопросами технического развития как второе направление. Сейчас это отдельная роль в команде по техническому развитию и автоматизации. В сентябре мы преодолели планку в 11% жалоб, решаемых без людей.

Большинство инициатив внутри команды сейчас запускаются в формате «кто хочет попробовать?». Иногда лидеры команд или направлений могут сами предлагать пилоты и новые направления отдельным членам команды, но директивных решений в команде нет.

Мы верим, что невозможно совмещать директивные меры управления и свободу действий сотрудников в поиске решений для клиентов. Именно поэтому у нас нет систем депремирования и наказания. Они отлично замещаются обратной связью, открытым обсуждением и миграцией функционала.

Это не значит, что в команде нет правил. Они есть, но команда может самостоятельно под них подстраиваться. Как в любом колл-центре, на линии поддержки отделений всегда должно быть достаточное количество людей. Договоренности о смещении перерывов внутри дня решаются командой автономно, привлечение лидеров для разрешения споров является скорее исключением. Аналогично с отпусками и другими процессами, где требуется организация команды.

Общение с другими подразделениями – большая часть нашей работы, поскольку претензии

связаны со всеми продуктами, сервисами и функциями банка. Мы не имеем и не стремимся иметь директивный характер отношений. Наше оружие – аргументы и доводы. На уровне банка качество нашего взаимодействия измеряется показателями ICSS/Collaboration, это тоже общий опрос. С ним у нас всегда хорошо, а цифры мы показали на слайдах. Внутренне мы оцениваем «здоровье» взаимоотношений количеством коллег, с которыми общаемся на «ты», и неформальных встреч с ними. Последние, к сожалению, в этом году редкость.

С марта вся команда находится «на удалёнке». Опасений за процессы не было – они легко легли на полностью удаленный формат. Было волнение о нехватке общения и выгорании в отрыве от команды. Сейчас заканчивается 7й месяц удалённого формата, и мы по-прежнему видим сплочённость команды. Более того, новые сотрудники, пришедшие после перехода на удалённый формат, также быстро адаптировались к нашей атмосфере. Это хороший знак комфорта в команде. С нетерпением ждём результаты опроса Engagement, ежегодно проходящего в нашей компании.

7. Лучшие практики в индустрии

Мы следим за практиками на рынке, учимся у коллег и читаем книги. Вот практики, которыми мы гордимся.

1. Мы совместили в команде полный цикл обработки претензий: обращения на качество обслуживания, мошеннические операции, управление сбоями, поддержка отделений, собственная экспертиза в разработке ПО, аналитика и взаимодействие с продуктами. Считаем, что наша структура и набор функций являются лучшей практикой на рынке по управлению инцидентами
2. Удалённая работа - общая тема 2020 года. Можем похвастаться, что полностью перешли на удалённую работу за 3 недели марта, а за 7 месяцев «удалёнки» мы не почувствовали падения KPI или демотивацию сотрудников.
3. Agile. С 2019 года мы ведем задачи по методологии Scrum. Со временем мы адаптировали некоторые ритуалы под себя. Но суть осталась: мы берем небольшие задачи на ограниченный отрезок времени и стремимся обязательно их сделать. В конце подводим итоги. Даже не в IT-разработке мы почувствовали все достоинства Agile.
4. Стремимся к горизонтальной структуре. У нас 2 руководителя, т.к. 2 площадки в разных городах. В остальном руководители не требуются, важнее роли и направление работы. Например, права на редактирование базы знаний есть у каждого. Wiki – наш идеал. Мы ещё не бирюзовая команда, но идём в эту сторону.
5. Технологии. Для нас это обязательный путь развития. Наше взаимодействие с IT позволяет постоянно совершенствовать систему. Сейчас мы имеем 8 интеграций с другими системами, 3 модели искусственного интеллекта и огромное количество автоматических процессов внутри. Всё это убирает рутинные действия и позволяет команде заниматься более творческими задачами сфокусироваться на главном – клиенте.

8. Итоги

Мы замкнули на себе полный цикл решения клиентских проблем: от превентивных действий и оперативного реагирования до системных изменений и внедрении новейших технологий. Всё это стало возможным исключительно благодаря команде. Команда показала, что у нас есть достаточно энергии и знаний, чтобы браться за новые направления и создавать единый центр компетенции по работе с проблемами и инцидентами. Ни один человек по отдельности не смог это сделать.

Что не менее важно, мы идём вперед не любой ценой и по выжженной земле, а сохраняем и улучшаем атмосферу человеческих отношений как внутри команды, так и при общении с другими подразделениями.

Мы достигли идеала? Конечно, нет. Совершаем ли мы ошибки? Да, без них сложно учиться. Но самый главный вопрос, знаем ли мы куда идём? Да. Мы идём в сторону высоких технологий, сохраняя дух человеческих отношений. И у нас это получается.

Как мы сейчас оцениваем себя сейчас? Мы достигаем поставленных целей, используем инновации и новые технологии, при этом заботимся о людях. Пожалуй, совокупность этих достижений делает нашу команду достойной звания лучшей команды по работе с обратной связью, жалобами и претензиями.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Пелевин
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Никита Анатольевич
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель группы по работе с претензиями и инцидентами