



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №6939

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Банк ВТБ, ПАО
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва, Барнаул, Оренбург, Чебоксары
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	80
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.vtb.ru/">https://www.vtb.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Команда качества "Космос".
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание команды

Команда контроля качества была создана одновременно с Контактным центром банка ВТБ и осуществляла контроль качества работы операторов.

В 2020 году объединились команды отдела контроля качества, в состав которого входят группы контроля качества, и отдела развития процессов обслуживания.

**Команда распределена по площадкам КЦ:** Барнаул, Москва, Чебоксары, Оренбург. Состоит из 80 сотрудников. Наш функционал:

- Оценка качества работы сотрудника, развитие инструментов автоматической оценки
- Исследование клиентского опыта на основе глубоких исследований обращений в КЦ, разработка целевых клиентских путей. Взаимодействие со всеми подразделениями Банка для реализации улучшений.
- Организация обучения по новым продуктам.
- Аналитика показателей качества и голоса клиента. Анализ факторов и драйверов влияния на удовлетворенность обслуживанием.
- Актуализация стандартов обслуживания под современные ожидания клиентов

- Подготовка к запуску новых процессов обслуживания.

### **Принципы управления качеством обслуживания:**

- Осуществлять автономный мониторинг всех взаимодействий клиента с КЦ во всех каналах.
- Выявлять проблемы при обслуживании в КЦ и оперативно на них реагировать. Помогать операторам устранять пробелы в знаниях.
- Выявлять проблемы при использовании продуктов и услуг Банка.
- Быть поставщиком информации о потребностях и ожиданиях клиента для всего Банка.

### **Задачи 2020 года:**

- Поиск нестандартных решений для клиентов, оказавшихся в сложной ситуации.
- Запуск Цикла непрерывных улучшений процессов обслуживания клиентов
- Новые стандарты обслуживания КОСМОС: полное соответствие ожиданиям клиентов, создание процессов обслуживания поддерживающих КОСМОС.
- Развитие инструментов автоматического мониторинга, методик исследования и разработки целевого клиентского пути.

## **2. Положительное влияние на деятельность организации**

### **Что нам удалось реализовать:**

- В соответствии с ценностью Банка «Дорожим клиентом: Мы ставим потребности клиента во главу угла» создана группа, которая помогает решать вопросы клиентов, оказавшихся в критической ситуации (при отсутствии стандартного решения проблемы).

Например, клиент находится на карантине или маломобилен, а для решения вопроса требуется посетить офис. Группа работает с клиентом, совместно с другими подразделениями банка ищет индивидуальные решения. Особенно актуальным проект стал в пандемию, когда количество проблем, требующих быстрых решений зашкаливали. Мы прорабатывали индивидуальные решения, оценивали и минимизировали риски.

- Внедрен непрерывный цикл улучшений клиентского опыта «Эволюция процессов обслуживания». Выделена группа, которая исследует клиентские пути. Мы выбираем болезненный для клиента процесс, разрабатываем Customer Journey Map, планируем решения по ликвидации пробелов и улучшению пути.

Сейчас уже завершен анализ более 14 тематик, которые охватывают 50% трафика обращений клиента в КЦ, по результатам которых скорректированы существующие процессы. Изменения мы планируем совместно со всеми agile командами Банка. Важно, что в этом цикле рассматриваются все взаимодействия клиента с Банком в целом, а не только с КЦ.

Переработаны стандарты взаимодействия с клиентом. Обновляя стандарты обслуживания, нашей задачей было превратить «сухое» слово «Стандарты» в «Заповеди КОСМОС», которые невозможно забыть, т.к. они определяют стиль работы и внутреннее осознание клиентоцентричности. 2020 год для нас стал годом КОСМОСа в полном соответствии с ценностями Банка «Дорожим клиентом».

### **Заповеди «Космос»:**

- Качество начинается с меня
- Отвечаю за результат
- Ставлю себя на место клиента
- Мастерски решаю проблемы

- Открыто признаю и исправляю ошибки
- Стремлюсь превзойти ожидания

### 3. Операционная эффективность

Продемонстрируйте операционную эффективность команды, текущие показатели KPI команды, их целевые и фактические значения или их динамику за последние 6-12 месяцев. Соответствие KPI команды достижению стратегических целей организации.

KPI нашего подразделения полностью соответствуют стратегической цели Банка: Стать лидером по удовлетворенности клиентов. Наши ценности: Дорожим клиентом, Работаем в команде, Отвечаем за результат, Проявляем инициативу, Совершенствуемся постоянно.

Фокусы и результаты 2020 года:

- Клиент должен быстро решить свой вопрос: Среднее время диалога 235сек. Это на 35 сек. выше лучших практик рынка (Finalta)
- Клиент должен получить ответ без переключения звонков: Снижение % переключений с начала года с 24% до 22%.
- Решаем вопросы клиента с 1-ого обращения в КЦ: 87% доля вопросов, решенных с 1-ого раза (FCR24). Это на 2% выше лучших практик рынка (данные НАКЦ).
- Отсутствие роста негативных оценок со стороны клиента: 85% оценок 4-5 по пятибалльной шкале, что соответствует международному стандарту COPC.

Для того, чтобы полностью соответствовать ожиданиям клиентов, мы разработали новую концепцию контроля качества:

- Автоматизированный мониторинг: Все сотрудники, 100% взаимодействий сотрудников КЦ с клиентами, все каналы взаимодействия.
- Помощь в выполнении KPI сотрудников: АНТ, % переключений, FCR, доля неудовлетворенных клиентов. Только критичные для клиента события влияют на оценку качества оператора.
- Качественная отработка системных ошибок. Система контроля качества позволяет выявить не только недочеты в работе, которые следует корректировать, но и фиксирует лучшие взаимодействия, за которые начисляются бонусы и благодарности.

Автоматический мониторинг мы реализуем с помощью инструментов речевой аналитики, анализа действий оператора в CRM системе, анализа больших клиентских данных.

В рамках мониторинга взаимодействий мы получаем информацию о таких событиях как:

- Наличие критичных ошибок – грубость по отношению к клиенту или сброс звонка. За период с августа 2020 года случаев хамства в нашем КЦ не выявлено.
- Реагирование на критичную ситуацию клиента. Результаты мониторинга сразу передаются в группу по решению сложных вопросов.
- Все критерии, которые говорят об умении оператора управлять диалогом. Мы понимаем, что для наших клиентов важно получать ответ на свой вопрос максимально быстро. Результаты мониторинга служат информацией для дополнительных тренингов по управлению диалогом.
- Все критерии, которые показывают проявление эмпатии по отношению к клиенту, стремление помочь. Для нас важно, чтобы клиент с первого же слова почувствовал поддержку, уверенность в том, что его слышит оператор КЦ. Мы хотим стать помощником клиента и сопровождать по всему пути решения вопроса.

- Критерии, дающие информацию об уровне знаний наших операторов: это и результаты действий в системе CRM, и время, в течение которого оператор ищет ответ на вопрос клиента. С помощью этой информации мы корректируем скрипты для операторов, дорабатываем системы, минимизируя ошибки и время, потраченное на поиск нужной информации

- Наличие повторных звонков клиентов или наличие необоснованных переключений.

Все результаты мониторинга используются для точечного обучения операторов.

А также, по повторяющимся ошибкам разрабатываются системные мероприятия на уровне всего КЦ.

В 2021 году в наших планах добавить в систему контроля качества анализ эмоций, анализ действий оператора в системах с помощью экранной аналитики.

Мы уверены, что все наши действия помогут занять лидирующие позиции по обслуживанию клиентов среди банков.

#### **4. Инновации и креативность**

Достижение высоких результатов, особенно, в непростой 2020 год было бы невозможным, без креативного подхода в работе.

Для внедрения стандартов обслуживания мы разработали новый формат подачи материала: вместо обычного многостраничного документа, стандарты поместились в 6 Заповедей КОСМОС:

**К**ачество начинается с меня

**О**твечаю за результат

**С**тавлю себя на место клиента

**М**астерски решаю проблемы

**О**ткрыто признаю и исправляю ошибки

**С**тремлюсь превзойти ожидания

Для раскатки новых стандартов КОСМОС на каждой площадке высадили космический десант из представителей всех поддерживающих подразделений. Мы ставили себя на место клиента в реальных клиентских кейсах и применяли все правила КОСМОС.

Для поддержания КОСМОСа была разработана годовая программа сопровождения Заповедей. Все наши активности 2020 года стали проходить в стиле КОСМОС.

Мы запустили конкурс на лучшие космические консультации. Цель конкурса: изменить мышление сотрудников при обслуживании клиентов. Развить в сотрудниках клиентоцентричность, а также чувство долга и ответственности перед клиентом в решении его вопроса.

Победителем стал оператор, предоставивший наибольшее количество консультаций, соответствующим Заповеди «Стремлюсь превзойти ожидания». Все консультации, отправленные на конкурс транслировались как лучший опыт взаимодействия с клиентом. Призом стало престижное внешнее обучение для победителей и восхищение коллег.

Пример кейса из конкурса:

Клиент заказывал товар на сайте Мультибонус, указал необходимость доставки товара. Однако с

клиентом связался курьер и сообщил, что доставка осуществляется только до подъезда и далее клиенту необходимо доставлять товар самостоятельно (товар весом более 50 кг), дополнительно оформить услугу подъема товара до квартиры нет возможности. Клиент был очень негативно настроен, отказывался обращаться к партнёрам для урегулирования ситуации, сообщил, что если Михаил не решит проблему клиент закроет все продукты в Банке.

Михаил выслушал клиента, принёс извинения за сложившуюся ситуацию. По данному заказу партнёром был Технопарк, Михаил связался с представителями и выяснил, что в регионах доставку осуществляет курьерская служба DPD и вопрос возможно решить только через них. Михаил сообщил клиенту, что свяжется с ним после решения вопроса, связался с курьерской службой, уточнил все условия и стоимость доставки, связался с клиентом, согласовал стоимость. Далее Михаил связался с курьерской службой, оформил доставку для клиента, после чего перезвонил клиенту еще раз, чтобы проинформировать о доставке и подъеме товара. Клиент был благодарен Мише, т.к. вопрос был решен сотрудником самостоятельно.

На площадках состоялось официальное открытие года КОСМОСа. К открытию ребята с площадок строили «настоящие» звездолеты, готовясь к старту и покорению всех космических пространств. Сразу стало понятно, что мы К КОСМИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ ГОТОВЫ!

## 5. Клиентоориентированность

Для нас клиенты превыше всего. Предугадывать потребности клиентов, реагировать на смену запросов в кратчайшие сроки, предоставлять необходимые услуги, помогать и обеспечивать поддержку в решении вопросов, быть всегда «на связи» - вот фокус группы по работе с клиентами, попавшими в тяжелую ситуацию.

Силами группы нам удалось решить **7974 индивидуальных кейсов клиентов**, предотвратить 5689 повторных и претензионных обращений клиентов. Даже по самым сложным вопросам, на которые нет стандартных решений мы возвращались к клиенту с индивидуальным решением в среднем, через 4 дня. Мы не оставляем клиента в критичной ситуации, когда нет стандартных путей решения. Мы не остаемся равнодушными и всегда готовы решить вопрос, даже, если ситуация кажется безвыходной.

По результатам цикла «Эволюция процессов обслуживания» к концу 2020 года за счет внедрения целевых клиентских путей мы снизим нагрузку на КЦ, что в эквиваленте штатных единиц составит 50 ШЕ.

- Мы завершили исследования 14 тематик, а это 50% трафика от всех обращений в КЦ/
- Сформулировали и запланировали в бэклог agile команд Банка 55 задач, часть из которых уже реализована.
- Разработали новые скрипты обслуживания для сотрудников КЦ, ведущие их по оптимальному пути в диалоге с клиентом.
- Разработали и внедрили требования к доработкам CRM системы, которые помогают операторам проходить оптимальный путь работы в CRM

А также, в начале пандемии мы исследовали все вопросы, по которым мы предлагаем клиентам обратиться в офис, и запустили изменения, позволяющие минимизировать отправку клиентов в офис, что стало особенно важно в этот непростой период:

- Договорились с коллегами из безопасности о дополнительных дистанционных проверках, чтобы разблокировку учетной записи осуществлять дистанционно
- Начали закрывать карты, менять пакет услуг дистанционно
- Обслуживать клиентов с истекшим сроком карт и паспортов

Во время пандемии КЦ стал основным каналом взаимодействия клиента с Банком. Чтобы справиться с возросшей нагрузкой было привлечено к обслуживанию на линии около 500 сотрудников дополнительных офисов и других подразделений.

Для этих сотрудников мы разработали и запустили новые программы обучения

Нам важно было сохранять высокий уровень качества обслуживания, поэтому мы создали систему проверочных мероприятий – регламентировали контрольные звонки и тестирование. Это позволило в условиях быстрых изменений и большого притока новых сотрудников быть максимально готовыми при запуске новых услуг.

## **6. Вовлеченность сотрудников**

2020 год стал для нас годом перемен. К тому же пандемия поставила нас в новые условия, на которые нужно было реагировать очень быстро.

Все качества проявляются в кризисной ситуации. Без полноценной отдачи и вовлеченности мы не смогли бы качественно поддержать наших клиентов в непростых условиях, обеспечить высокое качество обслуживания, онлайн реагировать на все изменения.

Новые вызовы для нас в 2020 году:

- Карантин и удаленная работа. Команда осталась сплоченной даже в виртуальном пространстве. Мы всегда были на связи и в тесном общении не только внутри команды, но и с другими подразделениями. Таким образом, поддержка и ощущение «плеча» коллеги остались с нами на протяжении всей удаленной работы.

- В пандемию основным каналом взаимодействия с Банком стал КЦ. Банк грамотно перераспределил ресурсы, в результате чего в КЦ было привлечено более 500 дополнительных сотрудников. Наша команда разрабатывала новые программы обучения и подготавливала сотрудников к работе в КЦ. Мы освоили новые инструменты дистанционного обучения и справились с такой непростой задачей.

- Решение вопросов дистанционно стало как никогда актуальным. В условиях всех ограничений мы оказались в ситуации, когда в максимально короткие сроки необходимо было внедрить новые технологии и услуги, которые клиент мог бы получить через КЦ, либо дистанционно.

Наша команда выявляла критичные потребности в текущей ситуации, выстраивала новые схемы взаимодействия с подразделениями банка для поиска и реализации решений.

- Несмотря на разнообразие цифровых каналов, где можно получить любой сервис, общение между людьми, между клиентом и сотрудником - важнейшая форма взаимодействия. Роль сотрудника КЦ – не только решать проблемы, но и эмоционально поддержать, помочь клиенту. Наша команда, понимая важность эмоциональной поддержки клиента, как раз в этот период провела запуск Заповедей КОСМОСА.

Объединение команд, новая концепция контроля качества поставила нас перед необходимостью сделать качественный прыжок. Каждый сотрудник оказался в новой для себя ситуации. Со всеми задачами можно было справиться, только усилив экспертизу и расширив зоны ответственности. Каждый сотрудник проявил инициативность, самостоятельность, ответственность за принимаемые решение и высокое качество выполненной работы.

Сейчас мы понимаем, что мы стали другими: мы приобрели новые навыки, нарастили экспертизу, преодолели все барьеры на своем пути.

Несмотря на дистанционный формат взаимодействия друг с другом, мы понимали, что в условиях быстрых изменений важно одинаково понимать цели и задачи и делиться достижениями, поэтому в новом для нас формате мы проводили встречи, на которых обсуждали цели на будущий период, все изменения, достижения и награждали лучших.

Мы изменили систему целеполагания – для каждого сформулировали индивидуальные задачи под новый функционал по принципам SMART.

Запланировали и провели обучение под каждого сотрудника в соответствии с новыми задачами.

По результатам опроса вовлеченности выделили зоны развития – чего не хватает сотрудникам, запланировали и реализовали нужные мероприятия.

Показатель вовлеченности нашей команды в июле 2020 составил 88%, что на 3 п.п. выше уровня всего Контактного центра.

Наши сотрудники входят в состав «Команды изменений ДКО» и мы можем напрямую влиять на культуру инноваций в командах Контакт-центра, организуя непрерывный цикл улучшений и помогая реализовать самые крутые инициативы сотрудников.

## 7. Лучшие практики в индустрии

Наша цель – быть лидерами по качеству, максимально эффективно использовать самые современные инструменты управления качеством, обладать экспертизой, лучшими на рынке методиками. Поэтому мы ежедневно берем новые вершины знаний. В команде есть специалисты, которые прошли курс обучения по стандартам COPC.

Для выполнения тех обязательств, которые мы на себя взяли, наши сотрудники изучили:

Дизайн мышления (изучали возможности увеличения работоспособности компании (канбан), анализ клиентских путей, методику выявления корневых причин проблем). По результатам обучения каждый участник получил соответствующий сертификат.

Теперь, принципы Дизайн мышления мы используем при определении самых болезненных проблемных зон, разработке целевого клиентского пути, прототипированию разработанных решений.

Для подготовки понятных, убеждающих материалов при защите разработанных решений, наши сотрудники проходили курсы по Инфографике. По результатам обучения каждый участник получил соответствующий сертификат. Теперь эти навыки мы используем для подготовки материалов к совещанию, на которых принимаются решения по дальнейшим шагам в повышении удовлетворенности обслуживанием.

Мы изучили основные принципы и практики Agile и Scram. Для организации работы в новых условиях, стремительно меняющегося мира и потребностей клиентов, для нас важно своевременно менять восприятие и учиться смотреть другим взглядом на привычные вещи.

Для исследования текущих бизнес процессов обслуживания и тестирования изменений при обслуживании клиентов мы изучили принципы Lean Six Sigma. Изучая работу Lean лаборатории ВТБ мы поставили цель повышение лояльности клиентов за счет идеально налаженного процесса обслуживания.

## 8. Итоги

В уходящем году мы столкнулись с новыми серьезными вызовами:

- изменение приоритетов у наших клиентов.
- запуск множества новых услуг и сервисов.
- критично важные для клиента вопросы, которые необходимо решать в онлайн, дистанционно.
- удаленная работа всей команды.

Наша команда не просто справилась с новыми задачами, но и внедрила изменения, позволившие выйти на новый уровень управления качеством и предоставление качества обслуживания высокого «космического» уровня.

Мы провели объединение структур, отвечающих за качество работы операторов и качество процессов обслуживания. У нас образовалась новая органичная команда, решающая проблемы клиентов в комплексе.

Мы запустили глобальные изменения, сформировали отдельную группу для помощи клиентам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, что очень важно в период пандемии и группу по исследованию, созданию целевых клиентских путей.

Мы скорректировали стандарты обслуживания, придумали такой формат стандартов, который остался в сердце каждого нашего сотрудника, определил стиль работы всего департамента клиентского обслуживания.

Мы разработали совершенно новую концепцию контроля качества для полного соответствия ожиданиям клиентов, для возможности корректировать свои действия в режиме онлайн под клиентские потребности

Мы освоили новые инструменты управления качеством на базе автоматических средств анализа звонков.

Это было не просто, но мы справились!

Человек, который почувствовал ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу.

Мы приняли вызов и стали в несколько раз сильнее!

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Старостина
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Светлана Игоревна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела контроля качества