




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7025

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк, АО
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ульяновск, Барнаул, Воронеж, Муром, Владимир, Новомосковск, Саранск, Тольятти, Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (ФТЕ) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1800
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда контроля качества "Сердешные"
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды

Мы - "Сердешные", это название нашего чата в WA, прилипло после общего сбора команд. Меня зовут Светлана Баранова, я начальник управления развития и контроля качества. Расскажу вам про нашу работы с оценкой качества.

Мы - эксперты, прошедшие путь операторов ФЛ и ЮЛ, входящей линии или чата. Мы - связующее звено операторов с блоками банка.

Мы давно перестали быть просто оценкой контактов, но выйти на номинацию решили в 2020. Год позволил "встряхнуть" инструменты и дал новые ориентиры.

У нас больше 50 сотрудников и 5 функциональных команд. Мы в Барнауле, Ульяновске и Москве.

О командах и их функциях.

Отдел по контролю качества в Ульяновске. Лидер Воронина Ксения.

1. Линия поддержки и п/я по запросам операторов. Помогают, если не понятна выписка клиенту/не

сходится с инструкцией.

2. Оценка контактов. Слушают/читают, дают подсказки, что улучшить. Анализируют и проводят мероприятия по VoC операторов и роботов.

Отдел по контролю качества в Барнауле. Лидер Торопцева Наталия.

3. Работа с жалобами на операторов - п/я Claim Box. Дают заключение, анализируют, инструменты и рекомендации для проработки.

Снова 2. Оценка контактов, единая команда с Ульяновском.

Отдел информационного сопровождения. Лидер Шакарова Кристина:

4. Голосовая аналитика (ГА). Создают запросы и отчеты по задачам КЦ. Обеспечивают процесс мониторинга скриптов «под ключ» и ведут оптимизацию процессов.

5. Информационное сопровождение (ИС). Помогают клиентским путям подготовить КЦ к запускам продуктов (подключают остальные команды). Создают новости, статьи. Анализируют и улучшают их.

На каждой площадке есть сотрудник, которого не описать одной задачей. Карина Цай и Мария Бобылева ведут закупки, организуют мероприятия и конкурсы с операционными менеджерами для операторов. Плюс, ведут Instagram и VK о буднях операторов.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Про нас внутри большой Альфы.

Как и в компании мы живем в системе координат. В ней 4 направления:

1. Скорость и гибкость. Принцип 80/20 в приоритете, не распыляем ресурсы. Не делаем ничего без анализа/проверки, но обдумав, делаем быстро.

2. Лучшие люди. Мы учитываем мнение сотрудников. Постоянно развиваемся, ищем лучшие практики. У нас нет "не моих" проблем, мы делимся опытом или контактами.

3. Прагматичные инновации. Выращиваем экспертов внутри. Пробуем многое, чтобы выбрать лучшее.

4. Доверие умных и свободных клиентов. Мнение внешнего и внутреннего клиента - опора принятия решения. Ставим себя на место клиента. Где можем, собираем обратную связь (ОС), где не можем - ищем технологии.

Объединяя каждый параметр, мы получаем конкурентное преимущество.

Мы - центр экспертизы и крупнейшая точка сбора ОС клиентов. Product owner или лидер команды разработки приходит к нам на каждом этапе жизненного цикла проекта.

Мы помогаем учесть текущие потребности и подсветить, что станет wow-решением для пользователей.

Актуальный пример: кредитные каникулы государственные (по ФЗ-106) и внутренняя программа Альфы.

Первое выступление В.В. Путина и мир клиентов переворачивается.

1. Вышли на удаленку за неделю. Реорганизовали очные мероприятия, переключив в

видеоконференции.

2. Мы были в команде разработки внутренней программы и подсказали, что будут спрашивать клиенты. Разработали с Product owner скрипт для нас, чтобы клиент знал, куда-где-когда-как ему помогут. Его использовали в офисной сети и исходящие коммуникации.

3. Организовали мониторинг обращений в ГА и делились информацией с коллегами с банковской сфере.

4. Автоматизировали FAQ в чате и IVR.

Итог: мы оформили 68% кредитных каникул в банке и приняли весь поток клиентов. Помогли десяткам тысяч клиентов в сложной ситуации.

3. Операционная эффективность

Стратегия развития КЦ в АБ - автоматизация и повышение качества сервиса. Мы канал "что-то случилось/пошло не так", что дает поле для работы. Итак, о наших KPI.

1. FCR (доля контактов не обратившихся повторно с течение 24 часов)

-Анализируем тематики перезвонов в ГА и отдельно по IVR.

-Меняем скрипты/доступ к ресурсам/улучшаем мобильное приложение.

-Настраиваем каждую тему в IVR, проверяя объемы выхода на операторов, оценку диалога клиентом.

Итог:

-Больше 60% половины тематик работа-помощника - это не справочная информация, а ответ по счету/операция или deeplink на функцию в приложении.

-После успешного пилота на линии блокировки карты повысили FCR на линии на 2 процентных пункта.

-Сократили долю звонков, где рекомендуем перезвонить на входящей линии на 31% динамика июнь к ноябрю.

2. SL и Contact Rate

SL повышаем сокращением АНТ. Работаем с тишиной и сложными тематиками, упрощая работу оператора.

Итог:

-Не отмечаем тематику звонка вручную (это 5-15 сек).

-С командой crm нашли варианты автоматизации действий при блокировке карты. Это снизит человеческий фактор и время самой процедуры. Ждем реализацию в 1 кв 2021.

Contact Rate сокращаем за счет организации запуска акций/проектов и автоматизации/оптимизации простых операций.

Подход:

-Проверяем гипотезы в ГА.

-На топовых темах проводим пилоты по корректировкам критериев оценки/конкретных скриптов.

-По технике предлагаем дополнить беклоги crm систем.

-Сопровождаем автоматизацию систем, обеспечиваем информирование.

-Стали обязательными согласующим звеном всех акций для обеспечения готовности КЦ, теперь участвуют все от базы знаний до маркетинга.

Итог: в 2020 сократили Contact Rate на 3,1% (план 3%), около 80 000 звонков ежемесячно.

3. VoC (5-балльная шкала) + Claim Rate. Повышаем комфорт в точке касания клиента с Банком.

VoC про сотрудников. В листе оценки операторов есть критерии с точки зрения клиента. Даем понимание зон развития, обратную связь для развития коммуникативных навыков, возможность консолидировано оценить проблемы и уровень ЗУН. При сборе причин низкой оценки по VoC с командой клиентского опыта сделали отдельные категории для акцента на влиянии оператора.

Итог:

С июня по ноябрь снизили долю низких оценок из-за ошибок в знаниях и заинтересованности до 1,45% -снижение на 20% (ранее - влияние кредитных каникул даст завышение результата).

VoC про компанию. В оценках клиентов есть категории, показывающие, какие процессы и детали услуг стоит скорректировать. Выделяем приоритеты и заходим в каждый клиентский путь или к владельцам программного обеспечения. Так им помогаем понять потребности клиентов быстрее.

Итог:

-Благодаря нам, клиенты видят подробную информацию о льготном периоде по кредитке или статус готовности карты.

-Без нас клиенты не смогли бы посмотреть реквизитов по карте или оформить ее перевыпуск прямо в приложении.

-С командой клиентского опыта в ГА провели анализ по сокращению жалоб по комиссиям. Составили по 3-5 точек улучшения для ФЛ и ЮЛ. Уже получили подтверждение от клиентских путей и команд сопровождения. Ждем 1 кв 21 по реализации улучшений.

Claim Rate (Количество полученных претензий делим на количество контактов).

-Сделали навыком правило при работе с жалобой: "Сначала реши вопрос клиента".

-Пошаговый скрипт в базе знаний (еще и ошибки в составлении убираем).

-Даем развернутую ОС по каждой претензии и по итогам месяца общие рекомендации.

Итог: сократили долю жалоб на операторов на 22% (динамика 4 кв к 1 кв). План 0,40 факт 0,31.

4. Инновации и креативность

Наша базовая функция оценки имеет имидж "карателей". Поэтому мы работаем открыто и помогаем менеджерам и операторам.

В этом блоке расскажем про два проекта, которые помогают по-новому взглянуть на контроль качества.

Первый: перезапуск программы адаптации на удаленке.

Эксперты раскладывают по полочкам задачи, функции команды, "внутреннюю кухню качества" для

каждого оператора. Рулят процессом Анастасия Васильева и Кристина Кривых - наши функциональные руководители экспертов оценки.

Цель: помочь сотруднику влиться в работу и выполнить KPI.

Что делаем:

1. После базового обучения проводим День качества.

- Знакомим с отделом контроля качества: как мы оцениваем, что пишем в комментариях и зачем; как и зачем можно обратиться на кнопку Помощи; как работаем с VoC и жалобами клиентов.

- Рассказываем каждый пункт карты оценки и его миссию. Разбираем частые ошибки новичков, чтобы предотвратить их.

Дальше сотрудник работает с наставником или самостоятельно около недели.

2. Зовем его к нам и оцениваем совместно диалоги. Снимаем страхи взаимодействия с нами и прорабатываем ошибки.

- Показываем свое программное обеспечение и как происходит набор операторов для оценки. Даем сотруднику случайно выбрать свой диалог на оценку.

- Рассказываем Bonus: если оператор сам находит свою ошибку, то этот балл в оценке он сохранит.

- После каждого диалога эксперт запрашивает у оператора ОС (самооценка). Затем эксперт дополняет ОС по звонку и вместе заполняют форму оценки.

- Рассказываем о процессе переоценки звонков.

- Совместно прорабатываем ранее обучающие курсы "от А до Я".

Итог:

- Результативность подхода замеряли на пилотных и контрольных группах. У операторов меньше ошибок в проработанных темах. Особенно гордимся темой "Кредитные карты", показали сокращение ошибок на 30%.

- Сами новички оценивают процесс на 4,5 из 5 баллов. Из недостатков только "надо еще". Поэтому в рамках второго проекта, о котором пойдет речь используем совместную прослушку как приз.

Второй проект: Геймификация КЦ Work//Play (визуальная часть в приложении).

Мы охватили всех: чат, оффлайн и линия, операторов и линейных руководителей, ФЛ и ЮЛ.

Все делаем сами: правила, номинации, рекламу, дизайн, закупки, согласование и портал для сотрудников. Конечно, к каждому этапу привлекаем профессионалов из смежных подразделений.

Цель: помочь операционным менеджерам мотивировать сотрудников за лучшие результаты и смягчить имидж команд оценки качества.

На какие показатели работаем: VoC, продажи, качество работы с претензиями, % переключений, производительность.

Механика: копим баллы за отличные результаты работы в трех номинациях (показателях). Есть три уровня наград: 1 балл - серебро, 3 балла - золото, 5 баллов - красный уровень. За баллы покупаем награды, а результатами своей работы радуем клиентов.

Визуализация не только на портале. Главная заслуга работы команды - доска отряда. На них фиксируем ачивки-магниты за победы в каждой номинации за месяц. По каждой из трех номинаций отряд может получить одну ачивку серебристого, золотого или красного уровня.

Каждый месяц мы не только раздаем баллы, но и выделяем ТОП участников. Делаем мини-видео в базе знаний и на мониторах в рабочих залах.

Ведут проект Мария Бобылева и Карина Цай.

Чтобы ребята знали о новых наградах, которые можно поменять на баллы, в соцсетях и в рабочих зонах проводим ярмарки и публикации по теме.

Следим за количеством зарегистрированных и % входов каждый день - помогает оценить эффективность коммуникаций.

Итог: инструмент мотивации на каждый день и счастливые лица сотрудников.

Вы уже на половине пути, было много цифр и слов, налейте кофе или чай, отдохните ;)

5. Клиентоориентированность

Проект "Tone of Voice (ToV) для чата ФЛ в мобильном приложении и сотрудников smm".

Стиль общения входит в топ 5 тематик низких оценок по VoC и может влиять на мнение других клиентов (актуально: посты в соцсетях). В чате работает более 500 человек, а у операторов не было правил по формату общения и комплексного обучения по теме. Знания особенно важна при работе с негативом.

Тема актуальна и на линии, но начали мы именно с письменных коммуникаций. Здесь можно развивать навык этапами, используя шаблоны и имея несколько секунд на подбор слов.

Мы завершаем обучение последних участников, расскажем как все сделали. В приложении несколько слайдов из программы обучения.

Организовывали обучение и изменения внутренних процессов Елена Юрьева и Елена Кузнецова.

О плане проекта. Мы за клиентоориентированность и внутри, поэтому цель: оператор хочет и может применять наши рекомендации.

1. С маркетингом и операционным менеджером чата разработали документ Tone of Voice на основе редакционной политики банка и топовых тематик. Это набор правил и рекомендаций для диалогов.
2. Нашли внешнего тренера, близкого по стилю и формату общения. Им стал Алексей Михайлов. С ним разработали программу обучения.
3. Запустили обучение операторов, параллельно передавали программу нашим тренерам. На обучение приглашали контролеров и руководителей операторов. Обучение на 70% практика и работа "глазами клиента".
4. После обучения собираем ОС. Это поток восторга и приятных открытий. Вручаем диплом о прохождении курса.
5. Через пару недель тест на усвоенный материал. Вопросы на логику и практика для проработки с руководителем.
6. В карте оценки сделали изменения в поддержку верификации навыка. В первый подход просим присылать сотрудника чаты, где он хочет показать свои результаты. Мы за клиентоориентированность и внутри компании ;)
7. Калибровки по формату ответа и, конечно, по оценке проводим сразу, как собираются вопросы.

8. Внедрили блок в базовое обучение, чтобы не приходилось переучивать сотрудников.

Какой же он, ToV Альфа-Банка?

1. Вежливый. Мы общаемся без заискивания, интеллигентно (на вы), с уважением ко времени клиента и его проблеме

2. Лаконичный и информативный. Без «воды» и сложных конструкций.

3. Понятный и профессиональный. Адаптируемся к уровню знаний клиента, можем объяснить на понятных примерах, рассказываем и обучаем. Мы пишем грамотно.

Как этого добиться? Погружаем оператора на три уровня работы с текстом. Проработав все он понимает, поможет ли его ответ клиенту.

1. Какие эмоции вызывает текст? При прочтении и после. Какие элементы работы с эмоциями использовать и как работать со смайлами.

2. Понятен ли текст? Проверка ответов на все вопросы, нет ли банковских терминов. Используем термины клиента.

3. Как воспринимается текст? Удобство - структура, грамотность, объем информации.

Восторг разделили не только операторы и контролеры. С маркетингом и на нашем примере масштабируем подход в компании:

-Наши ребята по обработке запросов оператора уже переделали служебные запросы под ToV.

-Команда чат-бота обновила все ответы клиентам.

-Команда работы с обращениями переделывает формат ответа по жалобам.

-Изменение или новые статьи в базе знаний уже пишутся по правилам редакционной политики.

Итог:

-Общаемся с клиентом единым и узнаваемым голосом.

-Пишем по делу: экономим время и решаем вопрос.

Все ценят эффект простоты и доступности текста. Следующая вершина - голосовые контакты.

6. Вовлеченность сотрудников

Проект для экспертов контроля качества "Звездуны".

Вовлеченность и eNPS нам помогают регулярно замерять Happy Job. Уровень стабильно в зоне лучших практик.

Мы смело можем говорить, что у нас работают принципы поддержки, партнерства, помощи в развитии. В приложении к эссе результаты последнего замера и пример мероприятия для "разгрузки" ребят от работы. Это марафон "Иммунец". Делали в сентябре как профилактику простуды и повод переключиться. Из регулярных мероприятий расскажем про проект для потоковой реализации крутых идей наших экспертов - "Звездуны".

Идеи наших сотрудников упускать глупо, мы создали подсказки, которые позволяют идею подготовить для согласования и реализации. Это 5 шагов, в котором рядовой эксперт может прокачать свои навыки анализа и управления проектом.

Плана по идеям нет. Мы подводим итоги по кварталам, рассказывая о лучших примерах команде и учитываем это в премиальной части сотрудника.

1. Возникновение идеи: при оценке, обработке п/я, рассмотрении жалобы, калибровке, встречах со смежными подразделениями, пользуясь нашими услугами или конкурентов.
2. Расчет эффекта от идеи: расчет издержек, баланс стратегических показателей (улучшая не вредим), замеры "до" и метрики успеха.
3. Свой вариант решения сотрудник сверяет с руководителем и идет к команде, которая ведет нужный клиентский путь или доработку.
4. Реализация. Получаем оценку сроков и стоимости, при акцепте, ждем доработок/изменений для подведения итогов.
5. Расчет достигнутого результата. Эксперт подводит итог и отправляет на защиту своей "звездочки" на группу руководителей управления.

И вот что получается у ребят:

1. Рафис Яфасов "починил" комиссию. При анализе служебок от операторов заметили поломанную логику по операциям внесения по одному из типов банкоматов.

Было: внесение в банкомате ошибочно влияло на размер комиссии при снятии наличным.

Стало: логику поправили и теперь клиенты не платят лишний раз и нет повода для недовольства.

2. Ольга Садовникова помогла привести новых клиентов. Кейс при оценке.

Было: новые клиенты, оформляя кредит вводили в интернет-анкете кодовое слово с пробелом - недопустимый формат.

Стало: отправили предложение по подсказке для заполнения поля. Получаем клиента без проблем с оформлением.

3. Гурьянова Екатерина исправила "лишний" лимит. Запрос от оператора.

Было: по карте нельзя проводить более 999 операций в месяц, действовало давно, когда карточные транзакции только "раскатывались".

Стало: расширили лимит до 999 в день для наших шоперов.

Итог:

- Прозрачная мотивация без давления.
- Развитие самостоятельности экспертов и знания процессов.
- Регулярная "починка" десятков процессов или улучшения для клиентов и операторов.

7. Лучшие практики в индустрии

Мы собрали в себе мощную экспертизу в каждой области.

Новенький эксперт - это уже опытный оператор + все ЗУН в комплекте.

Опытный эксперт - это два пути развития. Мы помогаем расти и в любой области знаний продуктов, технологий и в управлении.

Здесь нет сюрпризов. Рынок и конкуренция сами показывают, что развивать, где расти.

В программе развития заложены оба пути, с ориентирами по опыту работы (добавили программу в приложение).

Что же умеем?

-уверенный excel: формулы и сводные, выделим Татьяну Косаринову. Она может написать макрос для рандомного подбора операторов для оценки из 1500 строк расписания;

-Александр Никитин и Оксана Михайлова делать разметку диалогов, чтобы настраивать классификатор ответов робота-помощника в IVR;

-Хакимова Лира и Игнатенко Татьяна могут определить и повысить уровень корректности ответов чат-бота;

-Уже целая группа экспертов может составить запросы в ГА на основе любого скрипта и фраз клиента.

Про управленцев. Иван Кренделев, Андрей Жучков, Анастасия Васильева, Дарья Фоминых и Кристина Кривых. Наши функциональные руководители. Каждый из них заменяет во время отсутствия своего начальника отдела. Берет задачи уровень +1 или даже +2.

Регулярная верификация ЗУН помогает вспоминать базовое, которое на удаленке может "выпасть".

Самим искать не нужно - Альфа выручает Ребята из HR сформировали регулярные Альфа Треки - это программы прокачки навыков для специалистов банка.

Для примера последние:

-Уверенная работа с данными

-Agile & Scrum

-Эмоциональный интеллект

-Разработка и внедрение новых идей

Мы в активной фазе устранения несоответствий для получения сертификации ISO. Благодаря коллегам из "Апекс Берг" взглянули на привычное под другим ракурсом и "наводим" порядок.

8. Итоги

О результатах в цифрах написано много, самые яркие проекты раскрыты.

Мы умеем достигать поставленных целей. Но, надеюсь, в каждом блоке Вы почувствовали "нас".

Мы сопровождаем и меняем. Мы помогаем. Мы заслужили доверие и признание открытостью и экспертизой.

Мы любим внешних и внутренних клиентов. Любим не потому что это наша зарплата, а потому что нам нравится работа, которую мы делаем.

Мы близки по духу, шутим и острим, чтобы не грустить, когда не получилось. Мы отзывчивы и открыты, готовы поддержать.

Мы в топе в своей области, пусть и немного нескромные :)

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Баранова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Светлана Евгеньевна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник управления