



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7283

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

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Почта Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Нижний Новгород
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	44
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.pochtabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Отдел обработки претензионных обращений
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды

Как многим известно АО «Почта Банк» является молодым, стремительно развивающимся банком, что в свою очередь отражается на деятельности всех его подразделений.

Так, в 2017 году для обеспечения качественной и своевременной обработки жалоб и претензий клиентов банка, было принято решение расширить существующий на тот момент только в Москве отдел обработки претензионных обращений. В результате появились две новые региональные площадки – в Воронеже и Нижнем Новгороде. Перед новыми отделами ставились общие цели и задачи, тем самым объединяя их в одну большую команду

Основной задачей для новой команды стало управление процессом претензионной работы и урегулирования для физических, юридических лиц и ИП.

В задачу вошли подзадачи:

- Комплексная обработка жалоб и претензий клиентов банка;
- Пересмотр и внедрение процессов, обеспечивающих повышение лояльности и сохранения

клиентов.

Для выполнения поставленной задачи были сформированы 3 группы:

- Группы обработки обращений физических лиц, (г.г. Воронеж и Нижний Новгород);
- Группа обработки обращений юридических лиц, г. Нижний Новгород.

На текущий момент на обеих региональных площадках в совокупности работают 44 высококвалифицированных сотрудника, которые являются эталонами экспертизы и профессионализма клиентской службы банка.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Каждый, кто работал с претензиями согласится с тем, что трудно переоценить то влияние, которое оказывает качество работы отдела обработки претензионных обращений на клиентский опыт.

В 2019 году была утверждена Стратегия управления клиентским опытом в процессах претензионного урегулирования на 2020-2023 гг., основными драйверами которого стали увеличение прибыли банка за счет сохранения клиентов и снижение стоимости обработки одного претензионного обращения.

Выполняя задачи, поставленные Стратегией и работая по успешно внедренному в 2017 году принципу «Сделай сам, здесь и сейчас!», наша команда стала основным инициатором внедрения новых/доработки существующих процедур, исправления ошибок оказываемых услуг, улучшения качества обслуживания в клиентских центрах (офисах банка) и в клиентской службе.

Ярким примером влияния наших отделов на деятельность банка является регулярная работа по улучшению качества обслуживания операционистами в клиентских центрах и операторами в клиентской службе.

При обработке жалоб и претензий экспертами отделов формируются и направляются коллегам в смежные подразделения отчеты о допущенных ошибках в процессе обслуживания клиентов банка, а также регулярно направляются коммуникации с описанием выявленных ошибок для их исключения в дальнейшей работе.

3. Операционная эффективность

В рамках разработки Стратегии управления клиентским опытом в процессах претензионного урегулирования в 2019 году мы провели аудит всех существующих KPI, итогом которого стал пересмотр существующих и внедрение новых целей:

- Продуктивность – существующая на тот момент система подсчета продуктивности ставила перед сотрудниками отделов план по количеству закрытых обращений, при этом не учитывалась сложность обработанных тематик. Данная система подсчета имела недостатки, основными из которых являлось неравномерное распределение нагрузки между сотрудниками. Для исправления данной ситуации были произведены замеры по времени закрытия обращений в зависимости от темы претензии. Далее каждый тип претензий получил свой вес в баллах, где 1 балл = 1 мин. рабочего времени. После запуска пилотного проекта и адаптации сотрудников к новой системе расчета продуктивности, мы начали наблюдать стремительный рост продуктивности у всех сотрудников. С мая 2020 года данный показатель не падает ниже отметки в 100% (Табл. № 1, Приложение 1).

- Уровень недовлетворенности клиентов (CDSAT) – достигнув в 2019 году поставленных целей по CSAT (уровень удовлетворенности клиентов) в 90%, мы приняли решение отказаться от использования данного показателя в системе мотивации (CMOT), заменив его более амбициозным KPI – CDSAT. Пилотную работу с данным показателем мы начали в 4-м квартале 2019 года, а с января 2020 года включили его в CMOT всех сотрудников отделов. В 1-м квартале 2020 года перед отделами стояла цель - CDSAT не более 5%, во 2-м квартале - 4%, а в 3-м квартале – 3% (Табл. № 2, Приложение 1).
- Важным фактором в сокращении стоимости обработки претензионных обращений стало увеличение FCR (доля уникальных обращений). Для этого в конце 2019 года был произведён анализ всех претензий, после обработки которых в течение 14 дней клиенты повторно обращались с жалобами в банк. Перед отделами была поставлена цель на 2020 год – обеспечить уровень FCR не ниже 96%. Для достижения поставленной цели были разработаны мероприятия по улучшению качества обслуживания сотрудниками, а также были пересмотрены/усовершенствованы процессы обслуживания (Табл. № 3, Приложение 1).
- Еще одной важной задачей, поставленной новой Стратегией, стало сохранение клиентов, которые обратились в клиентскую службу с жалобами и претензиями. Анализируя данные за 2019 год, было выявлено, что только 78,5% клиентов остаются с нами после возникновения претензионной ситуации. Перед отделами была поставлена задача – обеспечить долю сохраненных клиентов в 2020 году не ниже 80%. Для достижения поставленной цели были разработаны и реализованы мероприятия по улучшению качества обслуживания в банке и увеличению лояльности клиентов. По итогам 2-го квартала 2020 года доля сохраненных клиентов составляет 93,3% (Табл. № 4, Приложение 1).

4. Инновации и креативность

Проведенный аудит в рамках разработки Стратегии также показал, что некоторые механизмы обработки претензий в банке требовали доработки или автоматизации. Данное требование диктовалось как общими трендами развития рынка, так и выполнением стратегических задач.

Руководителями отделов совместно с аналитиками Дирекции претензионной работы и урегулирования были подготовлены предложения по оптимизации существующих механизмов и процессов обработки претензий, по итогам которых:

- Запущено в 2020 году:
 - Автоматическое распределение обращений (далее Автоподача) между сотрудниками соответствующих функциональных направлений, учитывая тематику/тип жалобы.

Ранее, при ручном выборе обращения сотрудники могли игнорировать сложные обращения и выбирать только те, которые могут быстро рассмотреть. Для исключения подобного сценария обращения назначались в работу вручную руководителями групп и сотрудниками группы мониторинга. Основная цель использования Автоподачи – равномерное распределение поступающих претензий между операторами на основании времени поступления, исключая возможность нахождения в очереди старых обращений при наличии свободных специалистов. Новая система позволила равномерно распределять нагрузку, при этом значительно освобождая рабочий ресурс руководителей групп и сотрудников мониторинга.
- Формирование модуля «Отложенные заявки» для обращений, требующих запросов в смежные подразделения или другие организации.

Для удобства наших сотрудников в марте 2020 года был добавлен новый модуль «Отложенные заявки», куда сотрудники переносят обращения, по которым направлены запросы в смежные подразделения и ожидают ответа. Данный модуль позволил структурировать весь список обращений, который находится в работе у сотрудников, сократив тем самым время проверки каждого обращения, как для сотрудников, так и для руководителей групп.

- Хранение истории всех действий с претензионными обращениями.

Ранее история работы с обращением нигде не фиксировалась, в связи с чем часто возникали ситуации, когда сотрудник, который проводил работу с обращением уходил на больничный или в отпуск и его коллегам приходилось восстанавливать всю хронологию работы с обращением по перепискам со смежными подразделениями. Внедрение данной доработки позволило сократить затрачиваемое время на восстановление истории работы с обращением как для сотрудников, так и руководителей групп, которые производят контроль над качеством обработки обращений.

- Находится в процессе внедрения:

- Система напоминаний для сотрудников в случае нахождения обращения в работе длительное время.

В работе наших отделов, как и в любой другой организации не исключен человеческий фактор, когда сотрудник из-за высокой нагрузки может забыть об отложенной заявке, после того как сделал запрос в смежное подразделение. Для исключения подобных ситуаций нами была инициирована доработка единого программного модуля по работе с жалобами, по результатам которой сотрудникам будет поступать напоминание об отложенных заявках, по которым не ведётся работа. Внедрение доработки начато 19 августа 2020 года.

- Комплексный автоматизированный процесс обслуживания наследников.

Доработка позволит сократить время обработки запросов от наследников с 2-х дней до 1 часа и освободить рабочий ресурс сотрудников, которые занимались ручным сопровождением данного процесса, что в свою очередь сокращает стоимость обработки одного обращения для банка.

5. Клиентоориентированность

Выполняя миссию по сохранению клиентов, важнейшей частью работы нашей команды стала задача по повышению лояльности клиентов, что в свою очередь невозможно без клиентоориентированности.

При обработке жалоб мы часто сталкиваемся с тем, что клиенты приходят к нам просто с замечаниями к работе банка. Учитывая тот факт, что подобные претензия имеют большую ценность для банка, так как позволяют улучшить качество сервиса, нами была запущена программа лояльности «Sorry Bonus». Благодаря данной программе мы можем извиниться перед нашими клиентами за доставленные неудобства и/или отблагодарить за потраченное ими время на предоставление обратной связи.

Еще одним инструментом повышения лояльности клиентов стал уход от шаблонных ответов.

Длительное время наши эксперты создавали и собирали шаблоны, которые ежедневного использовали в своей работе. Такой подход, конечно, позволял существенно сократить время обработки обращения, но при этом создавал у клиентов впечатление «конвейера». Собирая обратную связь и анализируя оценки CDSAT, мы сталкивались с тем, что, получив исчерпывающий ответ на свою претензию клиенты ставили негативную оценку и оставляли повторные жалобы, так как получали «очередную отписку».

Индивидуальный подход абсолютно к каждой претензии был внедрен в декабре 2019 года, что позволило сократить уровень CDSAT с 9,1% (ноябрь 2019 г.) до 2,7% (сентябрь 2020 г.).

Также, не мало важным фактором в работе отделов является проактивность. Главным ориентиром в нашей работе стало предотвращение претензионных ситуаций и нивелирование риска их возникновения в будущем.

Руководствуясь именно этим принципом в марте 2020 года, после введения кредитных каникул, наша команда временно взяла на себя сопровождение данного процесса, начиная с этапа регистрации запроса до этапа подключения услуги. Экстренно были созданы новые классификаторы, по которым регистрировались все запросы на подключение кредитных каникул, далее запросы направлялись к нам, после чего клиентам бесплатно подключали имеющуюся уже в банке аналогичную кредитным каникулам услугу «Отсрочка платежа».

Благодаря принятым мерам, в то время, когда наши конкуренты еще только создавали необходимые инструменты для исполнения указа Президента РФ, АО «Почта Банк» уже с 07.04.2020 года успешно предоставлял своим клиентам кредитные каникулы.

6. Вовлеченность сотрудников

Главная задача, которую перед собой ставили руководители отделов в г.г. Воронеж и Нижний Новгород при формировании штата сотрудников – это создание команды единомышленников, которые будут синхронно двигаться к выполнению поставленных задач несмотря на удаленность друг от друга в 740 км.

Первым шагом в формировании такой команды стало тесное общение руководителей групп и начальников отделов с коллегами из другого региона, будь то решение сложных вопросов или предоставление обратной связи по проделанной работе. Благодаря этому нам удалось размыть в сознаниях сотрудников границу между региональными площадками и создать атмосферу единой команды.

Так, например в конце 2019 года при существенном расширении численности отдела в г. Нижний Новгород, в то время, когда руководители группы были заняты вопросами обучения и адаптации новых сотрудников, коллеги из Воронежа полностью взяли на себя функцию контроля качества обработанных обращений сотрудниками Нижнего Новгорода. Это позволило обеспечить непрерывность процесса обработки претензий и без потери эффективности отделов провести масштабное увеличение численности.

Вторым шагом стала открытость и прозрачность руководства при работе с сотрудниками. Все цели и задачи, которые ставились перед отделами обязательно обсуждались со всеми членами команды на общих собраниях. Основной целью данных собраний стало разъяснение сотрудникам вектора развития отделов в целом и важность выполнения каждой поставленной задачи в отдельности. Для нас важно, чтобы каждый сотрудник понимал, что он делает и для чего, какой финальный результат мы ожидаем от его работы.

Одним из результатов подобных встреч стала инициатива от наших экспертов по созданию команды наставников, которые ускорили процесс адаптации новых сотрудников. При этом наставничество не подразумевало освобождение от основных обязанностей, т.е. наставники помогали коллегам до и/или после рабочей смены, а также в процессе обработки обращений, продолжая работать с той же эффективностью, как и ранее. Благодаря наставникам период адаптации новых сотрудников удалось сократить с 1 месяца до 2-х недель, что положительно повлияло на весь процесс обработки претензий, а сами наставники получили бесценный опыт по работе с персоналом, так как в процессе наставничества, в свою очередь они учились ставить задачи, давать и получать обратную связь.

Также, по инициативе наших сотрудников были уже внедрены или находятся в процессе формирования следующие доработки:

- Вход в карточку клиента из карточки жалобы в Siebel – в настоящее время при рассмотрении претензионных обращений у сотрудников нет возможности напрямую из карточки жалобы перейти в карточку клиента в Siebel, чтобы уточнить информацию по договору и принять решение по претензии. Внедрение данной доработки позволит сократить время обработки одного обращения, что в свою очередь повысит эффективность сотрудников отделов;
- Оповещение клиентов об итогах рассмотрения жалобы в канале Stories в приложении «Почта Банк Онлайн» - на текущий момент информирование клиентов производится только исходящим звонком (или письменным ответом, если этого требует клиент), и если клиенту не удобно говорить или он не берет трубку, то информирование и сбор оценок не производится. Доработка позволит сократить расходы на информирование путем создания альтернативного канала, который охватит ту часть клиентов, которым неудобно получать обратную связь звонком, что в свою очередь соответствует Стратегической задаче по сокращению расходов на обработку претензионных обращений.

7. Лучшие практики в индустрии

Работая над выполнением двух, на первый взгляд противоречивых Стратегических задач: сокращение расходов и сохранение клиентов, нам удалось по-настоящему раскрыть потенциал разработанной еще в начале 2019 года программы лояльности «Sorry Bonus».

Анализируя обратную связь, которую мы получали от клиентов при обработке претензионных обращений, было выявлено, что многим нашим клиентам важно быть услышанными, понять, что их мнение было важно банку, и что оно получило отклик не только на словах.

Для решения данной задачи было принято решение при обработке подобных претензий, в знак благодарности за предоставленную информацию о проблемах в работе банка зачислять на счет клиента символическую сумму по программе «Sorry Bonus».

Эффекты от небольшого, но приятного бонуса, который начали получать наши клиенты, нашли отражение как в оценках CDSAT, так и в доле сохраненных клиентов в 2020 году.

Средняя сумма бонуса в 2020 году составляет всего 163 руб., а уровень CDSAT при этом снизился с начала года на 3,9%

Мы стремимся построить долгосрочные отношения с клиентами, поэтому для нас способность извиняться – это естественное поведение человека, которое помогает решить ту или иную проблему.

8. Итоги

Без ложной скромности, можно сказать, что мы гордимся нашей командой. В то время, когда во многих клиентских службах различных сервисных компаний региональные площадки соперничают и живут в условиях конкуренции, нам удалось создать крепкую команду, в которой бок о бок работают настоящие товарищи.

Только благодаря созданной атмосфере всеобщей взаимовыручки нам удается выполнять поставленные задачи и развиваться дальше.

В 2020 году нашей команде удалось:

- Успешно запустить 3 ключевые доработки единого модуля по работе с жалобами и претензиями, благодаря которым эффективность сотрудников (%UR) выросла на 9,6% по сравнению с 2019 годом и на текущий момент составляет 92,6% (при целевых 85%);
- Сократить стоимость обработки одного претензионного обращения на 39 руб. без потери качества обслуживания, увеличения численности и ФОТ, что в свою очередь позволило сэкономить банку сумму в 331 500 руб. в месяц;
- Увеличить долю сохраненных клиентов после обработки претензионных обращений на 12,1% и сохранить доход банка на сумму в 5 042 696,54 руб. в месяц.

Выстраивая работу нашей команды, мы сделали ставку на партнерские отношения, как внутри команды, так и со смежными подразделениями. Подводя сегодня итоги проделанной работы, мы можем с уверенностью сказать, что наша ставка сыграла, и пока мы вместе, нам любая работа по плечу.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Николян
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Омберт Ледивович
ДОЛЖНОСТЬ	начальник отдела