




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7408

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРОГРАММА ЦИФРОВОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ И ТРАНСФОРМАЦИИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Промсвязьбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	г. Ярославль
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	549
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.psbank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Автоматизация сервисного пути клиента
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

«А можно удалить 2020 год и установить заново? Эта версия с вирусом».

Эта и множество других шуток сегодня украшают просторы интернета. И действительно, 2020 год выдался далеко не легким. Что является тому причиной – високосность или влияние ретроградного Меркурия – доподлинно неизвестно, однако каждый согласится с тем, что для того, чтобы успешно выдержать все эти испытания, **организация должна быть более «гибкой»**, приспособленной к реалиям современного дня.

Давайте знакомиться – меня зовут Светлана Мумрина, я – заместитель руководителя Службы дистанционного обслуживания клиентов – **той самой Службы**, которая обслуживает клиентов ПСБ всех сегментов в голосовых и неголосовых каналах 24/7.

Программа цифровизации и диджитализации процессов Контакт-центра ПСБ была продумана в 2019 году, в начале 2020 года мы приступили к ее реализации. Тогда мы еще не знали о грядущих

сложностях и о том, как вовремя мы задумались о внедрении изменений.

В центр процесса трансформации мы поместили моменты, которые должны обеспечить **большую отдачу от бизнеса, а также более позитивный пользовательский опыт**:

- Улучшенные безопасность и надежность
- Улучшенная гибкость
- Повышенное качество
- Повышенная эффективность

Мы сфокусировались **на автоматизации процессов**, с целью сделать их более эффективными.

В процессе реализации программы грянула пандемия, а с ней и ограничения в ресурсах ввиду повышенного абсентизма. Добавьте к этому еще и задачу по интеграции с другим Банком – вуаля, вы получите массивный объем трудновыполнимых задач. Но не тут-то было: ребята из ПСБ так просто не сдаются! Приоткрою завесу тайны – **у нас все получилось**, но об этом по порядку.

2. Цели и задачи

Цель любой трансформации проста — **повысить эффективность работы организации**: тратить меньше, зарабатывать больше и обходить конкурентов и самих себя прежних. Чтобы достичь этого, мы сделали **ставку на автоматизацию процессов и развитие сотрудников**:

- **Обеспечение безопасности и надежности обслуживания клиентов** – пандемия продиктовала свои правила, поэтому нашей первоочередной задачей стала организация удаленных рабочих мест (УРМ) операторам для возможности гибкого управления абсентизмом.
- **Повышение эффективности работы КЦ** – обучение операторов в ПСБ проводилось в среднем от 15 до 20 рабочих дней, тратился ценный ресурс корпоративных тренеров, которые из-за количества поточных обучений перестали проводить навыки. Решением стало проведение пилота по переносу части поточного обучения в интерактивное мобильное приложение, которое позволило нам сократить количество дней очного обучения и высвободить ресурсы тренеров и менеджеров.
- **Повышение качества работы операторов** – для оценки качества консультаций мы использовали проверенный, но уже неэффективный метод - специалисты выделенной Группы оценки и контроля качества ежемесячно слушали несколько звонков каждого сотрудника, оценивая консультации по чек-листу. Этот метод давал нам верхнеуровневое понимание зон роста, но таким способом мы контролировали только 1% от всего объема звонков, которые мы осуществляли или принимали. Решением стало проведение пилота речевой аналитике (транскрибация голоса в текст), которая позволила нам автоматически оценивать 100% звонков и формировать любую необходимую отчетность на 100% массиве данных.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Вы когда-нибудь собирали конструктор Lego? Все детали сделаны настолько точно, что если одна из них потеряется, то игрушка будет испорчена: **качественную замену вы вряд ли найдете**.

Так же и с реализацией проекта – важно, чтобы все участники были вовлечены в процесс, видели конечную цель одинаково и **были готовы к качественному взаимодействию**.

В построении эффективной коммуникации с внешними подрядчиками нам помогают **бизнес-кураторы** из Центра компетенций альтернативных каналов взаимодействия с клиентами –

фундамент нашего конструктора. Именно они продвигают наши предложения, координируют процесс, выстраивают качественные и долгосрочные отношения.

Но одного фундамента недостаточно – важно собрать **концепцию фигуры** из кирпичиков конструктора, которыми стали решения, предоставляемые внешними подрядчиками:

- Автоматизация сервиса предоставления баланса для физических лиц – **Vocalize**. Основное направление работы компании – автоматизация обслуживания в телефонии и контакт-центрах, мобильных приложениях, чатах. Директор компании неоднократно приезжал на площадку КЦ в Ярославле, чтобы лично убедиться в эффективности реализованного решения.
- Пилот по обучению сотрудников через интерактивное мобильное приложение - компания **Skill Cup** создала мобильный формат микрообучений, который позволяет обучаться в любое время и в любом месте, а их служба поддержки всегда заряжает хорошим настроением.
- Пилот по речевой аналитике - компания **Voisi** специализируется на речевых технологиях, распределенных вычислениях и криптографии. Коллеги делились с нами опытом внедрения речевой аналитики, всегда были на связи, что очень нам помогло в создании целевой стратегии по работе с сервисом.

4. Инновации и креативность

Среди обращений физических лиц 4% составляли вопросы по балансу. После его автоматизации клиенты продолжали выбирать в IVR кнопку перехода на операторов. Мы позвонили тем, кто ежемесячно обращался в КЦ, чтобы узнать баланс и спросили, почему они не пользуются новым сервисом. Ответ прост – **клиенты привыкли получать ответ через оператора**. Все новое – страшно и некомфортно. Мы приняли решение – **отказываться клиентам в консультации по балансу**. Для минимизации рисков, проведен ряд подготовительных мероприятий:

- Позвонили и отправили смс всем клиентам, которые за последние 6 месяцев неоднократно обращались в КЦ для консультации по балансу. В коммуникации - предупреждение об изменении в порядке консультации операторов и перечисление альтернативных способов получения информации.
- Операторы при консультации клиентов по балансу предупреждали, что через месяц методика работы КЦ меняется.

Когда настал день «X», мы переживали – как клиенты воспримут такие изменения? Но количество запросов через автоматический сервис повышалось, количество звонков, переходящих на оператора – сокращалось, а CSI увеличивался! Значит, **мы все сделали правильно**.

Следующим этапом трансформации стал переход на оценку звонков речевой аналитикой. Но работа сервиса будет успешной **только в случае постоянного совершенствования, расширения словаря, проверки различных гипотез**. Методом проб и ошибок мы нашли модель, позволившую повысить конверсию по продаже банковских продуктов:

- Анализ звонков по заданному чек-листу;
- Выявление успешных продаж;
- Фиксация фраз сотрудника, которые привели к согласию клиента;
- Формирование отчета.

Далее наши мероприятия разбиваются на два типа: проработка зон роста с сотрудниками и обучение новым подходам к продаже продукта.

Основа модели работы с речевой аналитикой – **круговой процесс**. Мы постоянно возвращаемся к **исходной точке**, и начинаем проверять новые гипотезы, которые могут сделать нашу работу более эффективной.

Последним этапом цифровизации был запуск пилота со Skill Cup. Рабочая группа администраторов приложения наполняла контент интересной и развивающей информацией. Но сотрудники не торопились ее использовать и все свелось к тому, что они заходили в приложение только под грозным взглядом руководителя. Стало понятно: **метод принуждения не даст нам ожидаемый результат**, нужно было их чем-то заинтересовать. Решение найдено - мы разбавили новостную ленту публикациями с результатами материальных и нематериальных конкурсов, поздравлениями с днем рождения, личными историями успеха руководителей. У операторов появилась возможность соревноваться друг с другом в знаниях – соперник назначался рандомно, им задавался один вопрос по продуктам или услугам ПСБ, тот, кто ответил правильно – выиграл. Это не могло не сработать, **ведь наши операторы - представители поколения «У»**, интерес которых подогревается элементами **геймификации**. В итоге, мы перенесли часть поточного обучения в дистанционный формат.

Затем подкралась пандемия. Перед нами встала первоочередная задача – обезопасить сотрудников. Но дело в том, что процесс перевода сотрудников на УРМ никогда нами не прорабатывался... Когда мы приступили к анализу потребностей и возможностей, оказалось, что все просто: вместе с купленными лицензиями на запись экрана и звука, в нашем пакете существуют и **бесплатные лицензии** для организации софтфона! Дело за малым – оставалось проработать вопрос с техникой. Здесь мы тоже нашли выход – отправили сотрудников на УРМ **с виртуальными машинами**, которыми они пользовались в офисе. Всего **за две недели** мы организовали перевод 40% состава из офиса на удаленку без вложений!

5. Результаты

«Люди не хотят сверло в четверть дюйма, они хотят отверстие в четверть дюйма». (с) Теодор Левитт, бывший профессор Гарвардской Школы Бизнеса.

И действительно, грош цена тому инструменту, который не дает в итоге ожидаемых результатов.

Напомню, чтобы получить эффект от внедрения автоматического сервиса по предоставлению баланса, мы пошли на риск и приняли решение изменить привычки наших клиентов. В итоге, мы **сократили долю обращений по балансу с 5,37% до 1,9%**. За период с февраля по октябрь мы уже **высвободили 5 FTE** и распределили их на линию экспертизы для решения нестандартных вопросов. Доля удовлетворенных клиентов при этом выросла **с 91,77% до 94,31%**. ACSI в ПСБ считается как соотношение количества пятерок к общему количеству оценок – для нас важно работать не просто хорошо, а отлично!

Работа с речевой аналитикой открыла новые возможности – она стала вектором, указывающим направление для нашего развития. Основной упор при проведении пилота мы делали на увеличении уровня продаж, чтобы оценить окупаемость и внедрить систему в ПСБ на постоянную основу. За счет выявления и внедрения успешных фраз, которые приводят к согласию клиентов, мы смогли **повысить конверсию в согласие на 32%, а конверсию в выдачу (в первые 30 дней после получения согласия) на 37%**.

Новые возможности дистанционного обучения через Skill Cup пришлись весьма кстати в период пандемии. Мы сократили очное поточное обучение сотрудников на входящей линии на 6 рабочих дней за счет переноса части информации в приложение. Сотрудники в свободное от работы время

изучали продукты и тарифы банка, отвечали на вопросы в тестированиях. Теперь мы получали специалистов, готовых выйти на линию, **через полторы недели**, что сказало и на нашей доступности для клиентов: за период с января по октябрь **мы сократили время ожидания до соединения с оператором на 30 сек**, что составляет 43%. Помимо этого, операторам действительно «зашел» такой формат обучения: **80% пользователей** оценили максимально новостной и развлекательный контент приложения, **70%** отметили интересный и удобный формат составленных тестов, **91%** отвечают на вопросы тестов без ошибок с первого раза. Всего в пилоте приняли участие **150 сотрудников**.

После перевода сотрудников на УРМ мы освоили все возможные способы дистанционных коммуникаций, планерки перешли в формат онлайн конференций, а обратная связь сотрудникам предоставляется в звонке или в переписке в чате. Удаленка предоставила нашим сотрудникам новые возможности: родители больше не переживали за своих детей, потому что могли находиться рядом с ними; в случае плохого самочувствия намного проще работать из дома, имея под рукой все возможные лекарства; ездить в офис не нужно – можно поспать подольше. ????. В 2020-ом году **уровень оттока персонала сократился на 12%** по сравнению с 2019-ым, мы достигли исторического значения – **всего 2,1% увольнений**. Последние данные по опросу удовлетворенности персонала показали **92% удовлетворенности и 89% вовлеченности**.

6. Итоги

В завершение, скажу о том, что для нас перезагрузка 2020-ого года не требуется – **мы обошлись без вирусов**. ????. За этот год мы смогли реализовать **в кратчайшие сроки** основные этапы программы цифровой модернизации и трансформации. Мы получили результаты, которые должны были показать **за 3 года** – есть чем гордиться! 2020-ый мы будем вспоминать с нежностью, ведь всего за год мы стали для клиентов еще более доступными, удобными и лучшими. Совершенно точно можно сказать: 2020-ый – это наша взлетная полоса для новых свершений!

«Дорога, ведущая к успеху, вечно обновляется. Успех – это поступательное движение, а не точка, которую можно достичь». (с) Энтони Роббинс

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Мумрина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Светлана Владимировна
ДОЛЖНОСТЬ	Заместитель руководителя службы дистанционного обслуживания клиентов