



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8344

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

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Казань
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	112
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда претензионки в Открытии - обновленная, просветленная, вдохновленная
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы – команда управления претензионной работы банка «Открытие», не первый раз участвуем в конкурсе «Хрустальная гарнитура». В прошлом году мы рассказывали, как можно применить индивидуальный подход, в этом году хотим рассказать, как изменили подход к работе всего управления.

В управлении претензионной работы насчитывается 112 сотрудников. Мы занимаемся рассмотрением обращений физических и юридических лиц, запросов государственных органов и обращений в социальных сетях. Мы располагаемся на 3 площадках: Москва, Казань и Саратов.

Как мы сделали нашу работу эффективнее и продуктивнее? Мы не наняли больше сотрудников, не внедряли искусственный интеллект, не ставили новое программное обеспечение, которое могло сократить наши трудозатраты. Мы расскажем вам о том, как с существующей численностью и ПО смогли изменить, в первую очередь, себя. Мы пошли по пути: делать иначе и получить другой результат.

2021 год стал для нас годом открытий. Мы выбрали для себя новый путь - путь развития по гибкой

методологии Agile. Изучили Scrum и внедрили его в работу. Да, вы не ослышались, действительно в претензионной работе можно работать по методу Agile.

Основной целью команды мы поставили себе - Claim Rate (количество поступивших обращений по отношению к клиентской базе), не забыв при этом про FCR и CSI.

Мы собрали команду экспертов, в которую входят:

- 3 сотрудника претензионной работы,
- 2 сотрудника оптимизации процессов,
- 1 методолог,
- 1 сотрудник контроля качества

Таким кросс-функциональным и амбициозным составом нам удалось достичь цели. Как видите, не только ИТ и проектная деятельность дружит с Agile. Когда вы дочитаете эссе до конца, вы узнаете, как Agile может помочь вам управлять количеством входящих обращений и планировать CR на год вперед.

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

Кроме методологии Agile в банке есть основополагающие ценности, на которые опирается наша команда.

Достижение:

Наша команда за год существования на 16% снизила CR, который на момент запуска составлял 5,7. Мы поставили себе цель к декабрю 2021 года: CR – 5,0 и мы ее не просто достигли, а перевыполнили. Уже в 3 квартале 2021 года CR составил 4,8, на этот момент мы уже 8 месяцев работали в Agile. Мы уверены, что в этом заслуга нового подхода. Локальные действия структурных подразделений никогда не показывали такой результат и лишь объединившись, мы смогли достичь такого снижения.

Опережение:

Мы всегда думаем на несколько шагов вперед. Бэклог команды заполнен задачами на ближайшие 6 месяцев. Задачи в работу команды поступают из анализа обращений клиентов. Анализ проводят сами участники команды, с полным погружением в проблематику.

Обо всех изменениях в бизнес-процессах мы узнаем заранее. У нас есть время подумать обо всех исходах и найти идеальное решение, чтобы не допустить поступление жалоб и претензий.

Забота:

Результат нашей работы мы можем увидеть не только в цифрах CR, но и в оценке клиента. Во время разбора обратной связи от клиентов мы можем заметить неочевидные сложности, которые препятствовали решению вопроса клиента, и не можем оставить без внимания отрицательный СЖМ.

Доверие:

Один из принципов манифеста Agile: «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов».

Мы не единственная команда в блоке клиентского сервиса, нас 10! Мы очень плотно связаны между собой, в этом каждый раз убеждаемся на PI – планировании (планирование объема работ на квартал).

Наши задачи в 40% случаев пересекаются, т.к. мы работаем ради единого клиента.

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Основной показатель команды - **Claim Rate**. За время работы команды было реализовано более 100 мероприятий. В данном блоке выделили 2 мероприятия, которые сыграли наиболее важную роль в снижении CR.

- **Выплата денежных средств без участия сотрудников управления претензионной работы (УПР).**
- **Подтверждение целевого использования кредита без участия клиента**

Мы поняли, что в 10% обращений сотрудники УПР выполняли функцию некоего посредника между 2 подразделениями, а именно по обращениям с признаком «Добрая воля» (в случае обращения клиента с претензией до 1000 руб. сотрудники без проведения расследования зачисляли д.с. на счет клиента). Да, они тратили на это 2-3 минуты. Но зачем тратить их время на эти простые действия?

Мы внедрили автоматическую выплату д.с. по тематикам, связанным с возвратом комиссий (2%), исключив из цепочки сотрудников УПР. Силами команды мы доработали Единое Фронтальное Решение (единое окно по работе с клиентом). Теперь сотрудник КЦ, заполнив форму обращения, передает его напрямую в операционный блок. Для всех участников процесса действия происходят так же, как и раньше, только мы высвободили ресурсы и снизили CR

Результат: -0,09 CR

Для подтверждения целевого использования кредита, выданного в рамках «Рефинансирования», и сохранения процентной ставки клиент должен был предоставить в офис банка справку, подтверждающую закрытие кредита в стороннем банке. В связи с тем, что клиенты забывали предоставить документы, в УПР ежемесячно поступало 470 обращений. Мы инициировали автоматическую проверку закрытия рефинансируемого кредита в БКИ. Сейчас в случае выявления незакрытого договора в БКИ, клиенту отправляется СМС - сообщение с напоминанием закрыть договор.

Результат: -0,15 CR

При работе с CR нельзя забывать **FCR (First Claim Resolution)**, который также влияет на CR.

После проведенного анализа обращений мы поняли, что клиентам не понятны сложные письменные ответы, которые нас обязывали писать внутренние нормативные документы. 4% клиентов ежемесячно обращались с несогласием с предоставленным ответом. Мы приняли решение звонить клиентам и объяснять простыми словами причину отказа по обращению. После проведения замера через 1 месяц была замечена положительная динамика. Также задача привела к росту CSI.

Результат: -0,07 CR; +0,2 CSI

Дополнительная задача команды - **CSI 6,0**

Применение сорри-бонусов при закрытии обращений с нарушением заявленных сроков.

В рамках анализа оценок клиентов мы выяснили, что даже при положительном решении клиент

может снизить свою оценку за нарушение сроков рассмотрения обращения. Мы приняли решение, что если ответ клиенту был предоставлен даже с минимальной задержкой, с целью сохранения лояльности мы будем начислять бонусы (которые клиент сможет использовать для компенсации покупок) в качестве извинений.

После реализации мероприятия, оценка клиента **увеличилась на 9,7%**

Автоматическая регистрация обращений в АТМ

Доработка ПО у вендора стоит не малых средств. Напомню, суть команды заключается в том, чтобы без каких-либо затрат оптимизировать процесс. Наша идея заключалась в том, что если у клиента произошла сбойная операция в банкомате, то устройство отправляет данные в ЕФР. Происходит автоматическая регистрация обращения и направляется СМС клиенту. Дополнительно на экране АТМ клиент видит уведомление, что мы знаем о его проблеме и уже занимаемся ею. Мы описали идею коллегам из смежного подразделения и оказалось, что она достаточно проста в реализации. Коллеги настроили синхронизацию АТМ и ЕФР, и теперь обращения поступают напрямую сотрудникам УПР без участия сотрудников КЦ.

Результат: +10% CSI

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

Главным инновационным подходом в нашей деятельности считаем само внедрение философии Agile в претензионную работу. Работая в Scrum, используем несколько инструментов, которые помогают нам выполнять задачи точно в срок.

Для планирования наших действий мы используем доску задач **Miro**. На единой масштабной доске все 10 команд блока клиентского сервиса планируют работу на квартал. Это очень удобно! Т.к. благодаря данному инструменту абсолютно все участники могут посмотреть цели, задачи команд и какие-либо изменения.

Каждые 3 месяца мы проводим **PI - планирование**, перед началом которого мы смотрим на бэклог команды со всевозможных сторон. Определяем важность и критичность задач. У участников команды есть четкое понимание, чем они будут заниматься в квартале.

Временной интервал на выполнение задач – это **Спринт**. Продолжительность спринта – 2 недели. Это оптимальное время для подготовки анализа обращений и проведения мероприятий.

Вначале команда проводит **Планирование** спринта, выделяя важные и нужные задачи из бэклога. Каждая задача проходит обсуждение участниками команды, т.к. в дискуссии рождается истина. Иногда первоначальная задача может заиграть новыми красками, а из незначительной задачи может получиться серия глобальных изменений, о чем расскажем вам в 6 блоке.

По окончании спринта и квартала мы проводим показ проделанной работы нашим заказчикам (**Демо**). На Демо выступают все Agile команды БКС, что в очередной раз напоминает участникам команды про общую цель. Мы получаем обратную связь о проделанной работе от наших заказчиков, это помогает нам двигаться в верном направлении и не сбиваться с поставленного курса.

После Демо мы проводим **Ретроспективу** (некий взгляд в прошлое). На встрече мы обсуждаем слабые и сильные стороны прошедшего спринта для исключения ошибок и повторения успеха в будущем.

Встречи участников команды проводятся ежедневно (**Stand Up**). На них мы обсуждаем текущий

статус задач, участники команды всегда помнят про важность каждой задачи.

В рамках команды у нас возникла мысль, что помимо выплат по «Доброй воле», у сотрудников УПР есть еще одна неэффективная активность. Мы нашли ее достаточно просто. Команда анализирует только закрытые обращения, соответственно, чтобы получить качественные данные для анализа нам нужен качественно заполненный классификатор закрытого обращения. Мы всегда требовали верной классификации обращения (указание причины, суммы претензии и ее результата) от сотрудников управления претензионной работы, и здесь мы задумались... Сотрудник претензионного отдела тратит в среднем 50 секунд на проставление верного классификатора и отправку ответа клиенту (смс направляется в случае положительного ответа). Мы приняли решение внедрить робота, который будет выполнять типовую работу за сотрудника, а именно:

- отправлять смс клиенту с результатом рассмотрения (информация берется из заполненных при регистрации полей)
- заполнять классификацию результата (информация берется из полей, которые были заполнены смежными подразделениями).

Мы нашли человека с экспертизой в данном направлении внутри блока клиентского сервиса. Предложили вступить в команду и помочь с локальным проектом.

На реализацию задачи команде потребовался 1 месяц. В настоящее время робот проходит этап тестирования на определенных тематиках, которые связаны со сбоем в ATM. Уже сейчас 55% обращений в тематике закрывает робот.

Теперь эта технология, собранная внутри БКС, позволяет нам экономить 124 часа рабочего времени сотрудников УПР за месяц. Это время сотрудники тратят на предоставление устных ответов клиентам с отрицательным решением для повышения CSI.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Стейкхолдер в мире Agile – это заказчик, который будет пользоваться производимым командой продуктом. Так кто же наши стейкхолдеры?

Наш главный заказчик – это **клиент банка**, для которого мы оптимизируем процессы, чтобы не возникало нужды обращаться в банк. Результатом работы команды является рост CSI. Несмотря на то, что мы – сотрудники управления претензионной работы и клиенты приходят к нам с какой-либо проблемой. Мы нашли верный подход. В блоке «Операционная эффективность» уже писали про влияние предоставления ответа устно по телефону, что также повлияло на повышение оценки клиента. В 2021 году мы начали замыкать обратную связь по оценкам клиентов. Выделили 2 самых лояльных и компетентных сотрудников из управления претензионной работы (чья экспертиза может справиться с любой задачей) для проекта «Замкнутый контур». Цель проекта - устранить любые шероховатости, которые могли возникнуть в рамках рассмотрения обращений. Команда ищет причины низкой оценки по комментариям клиентов. После чего сотрудники связываются с клиентом, отвечают на возможные дополнительные вопросы и для сохранения лояльности могут начислить сорри-бонусы за обратную связь.

Все мероприятия, проведенные для повышения лояльности клиента отразились на NPS банка. За 1 год индекс лояльности вырос на 47%. В презентации указан рост за период с 4 квартала 2020 года по 4 квартал 2021 года

Следующий заказчик – наш **внутренний клиент**. Это сотрудники контактного центра и дополнительных офисов. Ребята, которые стоят на передовой, взаимодействуя с клиентом. Если у

клиента все-таки возникла потребность обратиться в банк, мы должны сделать все, чтобы вопрос был решен при первом обращении. Мы делаем процесс понятным и простым, выявляем где сотрудникам не хватает экспертизы или доступов. Мы облегчаем процесс взаимодействия между сотрудником и клиентом. Если у сотрудника в голове вся информация будет разложена по полочкам, он сможет предоставить качественную консультацию. С понятным и логичным процессом со стороны как внешнего клиента, так и внутреннего, не будет негатива. А значит, будет расти как оценка клиента, так и уровень вовлеченности сотрудников. Положительное влияние на внутреннего клиента мы можем увидеть в результатах опроса удовлетворённости сотрудников. Результаты удовлетворенности мы покажем в следующем блоке.

Перед тем, как отдать готовый продукт внешнему и внутреннему клиенту, мы презентуем результаты работы команды на Демо нашим **руководителям**, которые также являются основными заказчиками.

Руководители **блока клиентского сервиса**

- руководитель блока клиентского сервиса – Смирнова Наталья, приоритетный заказчик;
- директор департамента развития и поддержки клиентского сервиса – Медведев Михаил, идейный вдохновитель и драйвер всех Agile команд БКС;
- начальник управления претензионной работы – Маслов Андрей. Лучший друг команды! Всегда подскажет верный путь, если команда не смогла прийти к общему решению.

Ранее мы писали про инструменты, которыми пользуется наша команда. Руководители присутствуют на PI-планировании, Демо спринтов и квартальных Демо. Они всегда знают в каком направлении мы движемся, какой продукт/решение мы даем клиентам. Их опыт помогает сделать нам продукт еще лучше.

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

Без вовлеченности в процессы сотрудников управления претензионной работы, Agile команда будет бессильна. Как говорили ранее, мы все зависим друг от друга. Наши сотрудники никогда не были равнодушны к процессам банка и жизни клиентов. Они готовы тратить свое личное время на усовершенствование клиентского сервиса банка «Открытие». На ежеквартальной основе мы проводим опрос сотрудников управления претензионной работы, т.к. они первые видят «боли» клиентов и способны «подсветить» их команде. В опросе участвует 70% от общего числа сотрудников. Мы собираем 50-80 предложений каждый квартал. Поступают предложения от банального расширения прав в каком-либо ПО до глобального изменения процессов. Все предложения обсуждаются на встречах внутри команды после получения результатов опроса. Казалось бы, из абсурдных предложений может вырасти масштабное изменение в обслуживании.

Одним из таких предложений было выделить сотрудников в банке, которые будут снимать блокировку с авторизации в случае отмены операции. Ранее авторизация находилась в заблокированном состоянии 14 дней. Клиенты звонили в контактный центр, требовали вернуть денежные средства, т.к. в большинстве случаев находились за границей и это были последние деньги. А отмененные операции были возвращены за бронирование автомобиля или гостиницы. От клиентов поступали жалобы на длительные сроки разблокировки и мы, подключая смежное подразделение, снимали блокировку с авторизации. Проанализировав данное предложение с учетом того, что у нас нет бюджета на дополнительные ресурсы и обновление ПО, приняли решение расширить функционал сотрудников контактного центра и дать им возможность снимать блокировку самостоятельно. Написали инструкцию, согласовали процесс со всеми смежными подразделениями, провели обучение сотрудников контактного центра с привлечением ресурса

отдела обучения, поставили на рельсы и дали процессу жизнь.

Это предложение было выделено как лучшая идея 1 квартала 2021 года. Сотрудник получил приз от начальника управления претензионной работы – Маслова Андрея.

Мотивация участников команды заключается в развитии. Если раньше все участники команды были узкопрофильными специалистами, сейчас они погружены абсолютно во все процессы банка. Они перенимают опыт коллег, т.к. ежедневно взаимодействуют между собой. В команде приветствуется выполнение нетиповых функций. Например, линейный сотрудник по штатному расписанию и значимый участник команды, идет на встречу с руководителем структурного подразделения с предложением реализации какой-либо идеи. Такие встречи и развивают коммуникационный навык.

Отметим, что в Agile нет руководителя. После входа в команду должности участников «стираются» и остается лишь бэкграунд, собранный за весь профессиональный путь. У нас есть человек, который знает каким должен быть результат и каким образом команда его достигнет, знает все возможности команды и все ее сильные стороны. Это Product Owner («Владелец продукта»). Именно он позволяет команде не сбиться с курса и курирует все идеи и задачи.

Мы готовы поделиться результатами опроса удовлетворенности сотрудников управления претензионной работы, контактного центра и участников Agile команды:

- По результатам опроса сотрудников управления претензионной работы уровень их удовлетворенности вырос на 3,6% (1 квартал 2021- 86%, 3 квартал – 89.1%)
- Уровень удовлетворенности сотрудников контактного центра - на 2,1% (1 квартал 2021- 88%, 3 квартал – 89.9%)
- Участники команды показали удивительные результаты! Удовлетворенность в командах выросла на 8,3% (1 квартал 2021- 88%, 3 квартал – 95,3%)

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

В начале пути в состав команды входили только сотрудники отдела претензионной работы, которые и стали драйверами идеи. С самого старта мы привлекали к задачам сотрудников смежных отделов:

- контроля качества,
- методологии,
- оптимизации бизнес-процессов.

Почему именно они?

Сотрудники отдела контроля качества как никто другой умеют ставить себя на место клиента, обладают высоким уровнем эмпатии. Ежедневно они анализируют оценки клиента и видят зоны роста сотрудников отдела претензионной работы

Методологи умеют создавать нормативные документы и процессы. Умеют выстраивать коммуникации внутри подразделений банка.

Сотрудники отдела оптимизации бизнес-процессов ежедневно коммуницируют с бизнес-трайбами в части изменений/улучшений, исследуют клиентские пути (CJM).

Сотрудники управления претензионной работы – центр компетенции. Они лучше всех знают с какой болью обращается клиент и то, как улучшить его взаимодействие с банком.

Мы успешно сработались с ребятами, и они стали частью нашей команды. Мы самообучались — смотрели Youtube, ходили на Демо, впитывали работу трайбов и брали на заметку лайфхаки, смотрели записи и вебинары корпоративного университета. Внутри команды мы не привязываемся к первоначальному навыку сотрудника. Например, сотрудник методологии может работать над задачей по анализу оценок клиентов, а сотрудник контроля качества провести встречу с представителем трайба и инициировать обновление бизнес-процесса.

Нас шестеро! Мы все из разных городов и все прошли разный путь до банка «Открытие». Кто-то много лет работал в банковской сфере. Для кого-то «Открытие» стало первым местом работы, а есть тот, кто пришел совершенно из другой сферы. Это позволяет нам смотреть на все задачи с абсолютно разных точек зрения – вот еще один секрет успеха.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Хочешь идти быстро — иди один. Хочешь дойти далеко — идите вместе.

Главный секрет успеха – это команда! Восторженные взгляды руководителей и горящие глаза участников команды. Благодаря методологии Agile мы выстроили горизонтальные коммуникации, полностью отказавшись от вертикальных, что усиливает нашу позицию на рынке.

Мы отказались от понимания «рутинная работа» и открылись методологии Agile. Мы не «тонем» в потоке жалоб и претензий. Мы делаем все, чтобы у клиента не возникало вопросов на его клиентском пути. Чтобы все процессы были бесшовными для клиента.

Оценивая результаты команды, мы смело можем сказать, что Agile команда успешна! Об этом говорят как цифры, которые отражены в увеличении показателей CR и NPS, так и люди, чей голос мы слышим в результатах опросов удовлетворенности.

У нашей команды амбициозные планы на 2022 год – снижение Claim Rate до 4,0.

Низко висящие плоды уже собраны, а значит впереди нас ждут трудоемкие задачи, о результатах, которых мы расскажем вам в следующем году.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Мамошина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Алиса
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела