



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №10159

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С КЛИЕНТАМИ

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк Уралсиб
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Уфа
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	250
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.uralsib.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Как систематизировать эмоции
ИМИДЖ НОМИНАНТА	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Банк Уралсиб один из крупнейших универсальных банков федерального уровня, предлагающий финансовые услуги для частных и корпоративных клиентов. Банк активно развивает продукты и сервисы для малого бизнеса с фокусом на цифровые каналы взаимодействия с клиентами.

Стратегия Банка одним из главных приоритетов закрепляет развитие сегмента малого бизнеса: рост финансовых результатов, повышение операционной эффективности и качества процессов, развитие цифровых каналов, углубление знаний о потребностях клиентов и увеличение активной клиентской базы. Одним из инструментов реализации инициатив был выбран КЦ для ЮЛ. Была сформирована концепция развития и КЦ трансформирован в Центр дистанционного обслуживания бизнеса (ЦД) с запуском новых ролей, развитием действующих и запуском новых процессов, планами улучшения клиентского сервиса.

ЦД предоставлял конкурентный уровень сервиса для клиентов:

- множество каналов взаимодействия: кроме звонков, цифровые каналы (чат на сайте, авторизованной зоне, приложении, мессенджеры);
- высокий уровень доступности (SL >80%/30 сек.);
- регулярный анализ CJM и обратной связи от клиентов с последующей оптимизацией процессов (расширение полномочий сотрудников КЦ, перевод процессов в дистанционный формат, снижение уровня переводов между линиями и отделами Банка и т.д.).

Все это подтверждалось в высоком уровне клиентской удовлетворенности в ЦД (CSAT -%5): голос – 93%; цифровые каналы – 85%.

Но у нас стояла цель предоставлять не просто хороший сервис, а wow – сервис, который будет запоминаться нашим клиентам и выделять нас среди других компаний и повысит уровень удовлетворенности и лояльности.

Начали мы с анализа обратной связи от клиентов и сотрудников (специалистов и контроля качества). В результате выявили, что не хватает свободного общения, навыков работы с жалобами, индивидуального подхода к клиентам.

Далее изучили практики рынка, включая свой собственный опыт.

Исходя из этого определили план реализации проекта по формированию и запуску стандартов сервиса.

Первично мы определили инструменты, которые нам помогут: живое общение, эмпатия, wow – сервис (делать что-то сверх ожиданий), подход «жалоба как подарок».

Создавая стандарты сервиса нам было важно уйти от шаблонности и формализма, мы хотели создать такие стандарты, которые сотрудник может использовать ежедневно в работе. И у нас это получилось, мы собрали гайд из 80+ правил и рекомендаций, объединенных в блоки: качество ответа, грамотный диалог, живое общение и персональный подход, эмпатия, жалоба как подарок, wow – сервис и амбассадорство.

Мы понимали, что просто отдать для самостоятельного изучения стандарты сервиса мы не хотим, поэтому выстроили систему обучения, мотивации, обратной связи и замера применения навыка.

В результате нам удалось изменить культуру, как отношений с клиентами, так и внутри ЦД. Выстроить системную работу с навыком на регулярной основе, а не только на этапе обучения. Мы сформировали не только теоритическую, но и практическую базу для дальнейшего развития уровня сервиса, научились замерять уровень применения навыка и полноценно управляем им, как и другими KPI. Запустили стандарты на всех направлениях нашего центра: входящие обращения (голос и чат), исходящие обзвоны (лояльность и активация клиентов), персональные дистанционные менеджеры и продажи. Наш проект показывает отличные результаты, мы повысили клиентскую удовлетворенность и уровень лояльности среди сотрудников (подробнее в следующем блоке).

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

С развитием подхода wow-сервис, мы поставили цель - рост клиентской удовлетворенности. Клиенты не только благодарили нас в диалогах, но и чаще стали отмечать высокой оценкой в рамках опроса удовлетворенности:

CSat Голос. Общее впечатление от разговора - 96% (+ 3 п.п. от 4Q 2022)

CSat Голос. Дружелюбие специалиста - 98% (+ 2 п.п. от 4Q 2022)

CSat Чат - 91% (+6 п.п. от 4Q 2022)

Мы понимали, что рост клиентской удовлетворенности должен повлиять и на общий уровень лояльности.

Мы стали фиксировать рост промоутеров, которые отмечают высокий уровень сервиса и снижение детракторов, которые на него жалуются.

Показатель лояльности значительно вырос и часть влияния благодаря нашему проекту в Центре Дистанса.

NPS - 42% (+ 7 п.п. от 4Q 2022)

Хотелось бы, также, отметить активный рост положительных отзывов на сайте Банки.ру.

Мы запустили этот проект и в продажах, сотрудники начали применять навык и мы видим уже первые результаты: увеличился рост рекомендаций, клиенты начали нас активно рекомендовать своим партнерам.

Доля всех продаж с участием Центра - 22% (+ 6 пп.)

Не забываем и про работу с жалобами. Наш подход «Жалоба как подарок» дал возможность переводить из негативных клиентов в позитивных, быстрее решать вопросы клиентов и оставлять положительное впечатление о банке и взаимодействия с нами.

Жалобы на качество обслуживания в ЦД - 0,3% (- 1,2 п.п.)

Жалобы на сотрудника в квартал - 7% (- 10 п.п.)

Также, мы оцениваем долю клиентов, которые стали активны после нашего звонка, с долей клиентов, до которых мы не дозвонились, но они сами стали активными, мы приросли в показателе приветственного обзвона на 25,4% на 62,55% по обзвону на 30 день после оформления.

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Одним из ключевых KPI для нас является клиентская удовлетворенность, как ранее писали, наш проект значительно повлиял на изменения:

CSat Голос. Общее впечатление от разговора - 96% (+ 3 п.п. 4Q 2023 в сравнении к 4Q 2022)

CSat Голос. Дружелюбие специалиста - 98% (+ 2 п.п. 4Q 2023 в сравнении к 4Q 2022)

CSat Чат - 91% (+6 п.п. 4Q 2023 в сравнении к 4Q 2022)

Стоит отметить, что проект оказал влияние также и на операционные показатели.

Мы были уверены, что научившись работать со своими эмоциями, с эмоциями клиентов, общаясь без шаблонов и подходить персонализировано к вопросам клиентов, наши сотрудники будут грамотно управлять разговором и временем, а это в свою очередь будет влиять и на их внутреннее состояние в процессе работы.

Так и получилось, мы не только пришли к снижению времени разговора, но и увидели, как наши сотрудники заряжены на работу и активно создают позитивную атмосферу в команде. Мы стали активно это поддерживать, создавать каналы с мемами, организовывать комфортное пространство: сделали комнату отдыха с массажными креслами, настольными играми, поддерживаем сотрудников в их начинаниях, а еще с удовольствием дарим им мерч в виде худи, футболки, канцелярии, наклейки, кружки, в общем все то, что поможет создать командный атмосферу. Проводим сотрудникам выездные мероприятия и мероприятия в офисе.

Мы видим, что сотрудники все чаще стали звать родных и друзей присоединиться к команде банка Уралсиб и Центр Дистанса и считают это лучшим местом для работы:

АНТ - 272 сек (- 11 сек. от 4Q 2022)

eNPS - 38% (+ 7 п.п. от 4Q 2022)

Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

С помощью проекта мы повысили клиентскую удовлетворенность и изменили клиентский опыт при

взаимодействии с ЦД, выстроили комплексный клиентоориентированный подход, сделали общение более живым и начали предвосхищать ожидания клиентов.

В рамках живого общения, мы прокачали: шутки, комплименты, small-talk и не только.

Мы делаем комплименты первыми или отвечаем комплиментом на комплимент.

«У вас такой классный ИНН, запоминается» - казалось бы мы подметили обычную вещь, но порой люди хотят, чтобы это отметили, так и в нашем случае, клиент сказал: «Спасибо большое, мы специально такой сделали, старались».

«Вы самый лучший Банк! А вы самый лучший клиент!».

Делаем комплименты бизнесу: «Я знаю ваш салон по маникюру, он крутой, давно хотела туда попасть, а сейчас запишусь обязательно».

Отмечаем, когда клиенты сами справились с сложным техническим вопросом во время консультации: «Вы молодец, зря переживали, сами разобрались без какой-либо моей подсказки».

Мы реагируем на шутки, если они не касаются запрещенных тем, наши сотрудники тоже шутят, когда чувствуют, что могут это сделать:

«При звонке клиенту с предложением продукта, клиент сказал, что сейчас у него есть все кроме хлеба, а он очень нужен ведь он сел есть борщ со сметаной, наш сотрудник не растерялся и в шуточной форме сказала, что борщ со сметанкой уже очень хорошо, а с нашим продуктом будет еще вкуснее, клиент рассмеялся и с удовольствием согласился выслушать наше предложение, которое закончилось успешной сделкой».

Мы поддерживаем беседу с клиентом в формате small-talk: например, недавно обсуждали с клиентом куда отправиться в новогоднее путешествие.

Не стоит забывать и про wow-эффект, который мы создаем для наших клиентов.

Мы сформировали критерии wow-эффекта: решить нестандартно стандартный вопрос; решить вопрос если не относится к продуктам и процессам банка; консультация на разных языках; работаем на опережение исключая повторные обращения; рассказывать о преимуществах наших продуктов и удобствах их использования, даже если клиент не просит об этом, ведь это может помочь в дальнейшем клиенту в работе.

К нам часто обращаются клиенты в возрасте, которые не сильны в работе с гаджетами, компьютерами и т.д., для нас не является это проблемой. Наши сотрудники обращают внимание на техническую или финансовую грамотность клиентов и на основании этого будут по-разному предоставлять информацию.

К нам обратилась клиент со стандартным вопросом обновления нашего приложения, наш сотрудник обратил внимание, что клиент в возрасте и вместо того, чтобы отправить инструкцию согласно процедуре, решил пошагово пройти с клиентом все этапы, клиент был растерян, как будто недопонимал информацию и в один момент перешел на башкирский язык, наш сотрудник предложил клиенту вести диалог на башкирском, клиент обрадовался и после этого они быстро прошли все шаги и решили вопрос.

В чате, сотрудники, также, работают с wow-эффектом, недавно помогли студенту с подготовкой к экзамену, ему попала тема банка Уралсиб, наш сотрудник очень ответственно рассказал обо всем, а еще дал лайфхаки, как быстро запомнить информацию.

Наши сотрудники используют подход «Жалоба как подарок», выполняя не только механические шаги, но и искренне помогают клиентам, приносят извинения, это чувствуется в голосе,

сотрудники более глубоко вникают в контекст ситуации клиента, учитывают срочность, критичность и повторное ли это обращение, в зависимости от этого могут применять разные алгоритмы решения: возврат комиссии по лояльности, приоритет технических заявок и т.д.

Примеров очень много, но ключевое, что наши клиенты остаются довольны.

Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Мы выстроили специальное обучение для сотрудников.

Первично, разработали методологию, нам было важно дать не только теорию, а научить как и когда применять новые навыки. Были разработаны подходы в работе с эмпатией.

Сначала мы обучили менеджерский состав, чтобы они могли укрепить поддержку своих сотрудников в процессе прохождения ими обучения и дальнейшей создать атмосферу в команде на базе эмоционального интеллекта.

Обучение было выстроено в формате тренинга в два этапа: базовый - изучение основных компетенций и практический тренинг - работа с эмпатией. Все тренинги проходили очно.

После тренинга, сотрудники делились своими эмоциями, говорили, что некоторые подходы, которые раньше вызывали у них страх и непонимание, сейчас стали простыми и понятными в использовании, им хотелось быстрее начать применять это в общении с клиентами.

Некоторые сотрудники, говорили, что они до тренинга уже применяли новый навык с клиентами, но не знали насколько это корректно, а после обучения будут с удовольствием открыто это применять.

После обучения мы не оставляем сотрудников в свободном плавании, мы проводим для них посттренинговую программу на протяжении 4х недель, где еженедельно встречаемся онлайн и в доверительном, открытом формате обсуждаем их успехи, спорные моменты, трудности.

Дополнительно, мы проводим мастерские для отработки навыка, если видим, что это требуется, а также еженедельно направляем дайджесты с лайфхаками и примерам уже от наших сотрудников.

Конечно, мы изменили и подход в предоставлении обратной связи от контроля качества. Обратная связь стала формироваться по принципу «бутерброда», где отмечаем: что получилось, зону развития: что нужно улучшить и в конце создаем позитивную атмосферу, настрой для сотрудника.

Оценка новых навыков проводится в 100% оцененных консультаций, контроль качества использует в обратной связи смайлы, поддерживающие фразы, объясняют на примерах для лучшего понимания. Подход контроля качества выстроен на основе не наказать сотрудника, а поддержать и помочь.

Мы не оставили без внимания и мотивацию для сотрудников.

Внедрили конкурсы, где контроль качества не снижал балл оценки, если в диалоге была допущена критичная ошибка по процессу, так как для нас было важно, чтобы сотрудник не боялся сделать первый шаг.

Мы организовываем публичное признание лучших: дарим сертификаты и мерч, награждаем, делаем рассылку на всех с их крутыми примерами.

Новым для нас направлением в мотивации стало – амбассадорство.

Изначально, мы делали из менеджерского состава амбассадоров стандартов сервиса, менеджеры

популяризировали и адаптировали их для сотрудников.

Но мы стали замечать, что после обучения у нас появились негласные лидеры эмпатии среди сотрудников и мы решили поощрить такое стремление и сделали этих сотрудников наставниками эмпатии.

Сотрудники – наставники настолько вовлеклись в процесс, что создали отдельный ТГ канал с мемами по эмоциональному интеллекту.

Они стали активно предлагать улучшения в работе с эмпатией, в связи с чем, мы стали привлекать их в ряде тестирований и запусках новых фишек.

На текущий момент наши амбассадоры активно учувствуют во всех мозговых штурмах по повышению уровня эмпатии, а количество желающих среди сотрудников стать амбассадорами выросло.

На основании комплексного подхода нам удалось сформировать новую культуру общения с клиентами и, конечно, внутри команды.

Благодаря новой культуре общения, благодаря тому, что теперь наши сотрудники управляют диалогом, заинтересованы в персональном решении вопроса клиента, мы видим, что среднее время разговора с клиентами снижается, а eNPS повышается.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы сформировали систему работы с навыком.

Четко прописана методология, разработаны подходы работы с эмпатией, в том числе работа с шутками, комплиментами, смайлами, как заводить small-talk и т.д.

На основе методологии выстроено обучение, соединив клиентоориентированность и эмоциональный интеллект.

После обучения внедрили работу с сотрудниками: посттренинги, мастерские, рассылка лайфхаков и примеров, обратная связь (ос): изменили формат ОС у контроля качества и руководителей групп на базе эмоционального интеллекта, мотивация - амбассадорство.

Оценка эмпатии проводится в 100% оцененных консультациях по всем направлениям сотрудников.

Научились замерять новый KPI (уровень проявления навыка), а вследствие и управлять им. Благодаря такому подходу уровень эмпатии вырос с 76 на старте до 92%.

Создан чек-лист для оценки эмпатии с 4 блоками (управление голосом, управление разговором, живое общение и персональный подход, wow-сервис).

В каждом блоке есть от 7 четких критериев (каждый имеет свой вес).

Каждому критерию присваивает уровень использования навыка по принципу светофора (навык использован великолепно, хорошо и требуется проработка) и подробное описание каждого уровня, чтобы сделать оценку максимально прозрачной и объективной.

В результате оценки критериев формируется уровень навыка в консультации (также по принципу светофора).

Далее формируется специальный отчет, где на основании оценки мы видим уровень навыка по каждому сотруднику и в целом линии. Регулярно динамику KPI и отдельных критериев, далее

формируем план улучшений.

Блоки, критерии, методика расчета уровня навыка подробнее описаны в приложении.

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Проект и система его внедрения адаптивна под любой формат работы с клиентским сервисом, на текущий момент аналогов такого системного и комплексного подхода на рынке нет.

После внедрения данного проекта показатель клиентской удовлетворенности увеличился, это повлияло и на увеличение уровня лояльности клиентов, а также увеличился уровень eNPS.

Клиенты стали чаще отмечать высокий уровень качества обслуживания на сторонних ресурсах .

Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

В заключении хочется отметить, что это был сложный и интересный проект, который превзошел ожидания всех участников. Особенно ценно, что мы смогли реализовать его внутренними ресурсами без привлечения аутсорса (в начале искали на рынке готовое решение).

Результатов в том числе удалось добиться высокой включенностью в проект руководства управления и сотрудников головного офиса: участвует очно в поредении практических тренингов, а также проводит посттренинги и мастерские онлайн.

Если говорить про трудности, то пилотные тренинги запускали с таймингом 3 дня: 2 дня базовый и 1 день практический тренинг и это оказывало влияние на ресурсы, но после формирования культуры общения, тайминг сократили до 2х дней: 1 день базовый и 1 день практический, так как новым сотрудником уже проще адаптироваться в сформированной культуре.

Также, в начале запуска, мы имели сложности с внутрибанковскими примерами, брали примеры рынка или создавали ролевые записи, после того, как сотрудники проходили обучение и вливались в процесс, постепенно формировали банк консультаций.

Наши сотрудники стали открыто и уверенно работать с жалобами, не бояться клиентов.

Стали глубже смотреть на ситуации клиентов, понимать в каждом обращении контекст ситуации клиентов и его типаж.

Клиенты стали чаще благодарить за помощь, и сотрудники стали отзеркаливать их позитив и благодарности.

Наши сотрудники стали решать даже нестандартные вопросы или вопрос не относящиеся к банку, стали чаще для клиента делать «сверх», то есть работать с wow-эффектом.

Мы не останавливаемся на достигнутом, постоянно дополняем наши стандарты новыми правилами, накапливаем все больше крутых практик и примеров, стремимся повышению уровня навыка и масштабировать проект на другие подразделения Банка.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ

С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Олейникова
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Надежда Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель направления Контроля качества