



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №10216

**НОМИНАЦИЯ:** ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Ингосстрах
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Москва, Нижний Новгород, Иркутск, Краснодар
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	268
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.ingos.ru/">https://www.ingos.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Отдел Сопровождения Урегулирования убытков
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://youtu.be/TC5kCNOd0Y0">https://youtu.be/TC5kCNOd0Y0</a>

### ЭССЕ НОМИНАНТА

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

«Ингосстрах» – один из ведущих страховщиков на российском рынке, работающий с 1947 года. «Ингосстрах» – один из лидеров в целом ряде сегментов бизнеса: в страховании каско, туристов, грузов, а также ответственности морских и автомобильных перевозчиков.

Как и перед любой компанией, перед «Ингосстрахом» стоят амбициозные цели, но главная цель, которая является воплощением всех трудов каждого сотрудника – стать компанией первого выбора на рынке страхования.

«Ингосстрах» также активно развивает технологии, чтобы обеспечить удобство и доступность услуг для клиентов. Мы, отдел сопровождения урегулирования убытков (ОСУУ) контактного центра «Ингосстраха», не понаслышке знаем, что если у компании нет заботы и уважения к клиенту, то ни одна методика не увеличит прибыль компании.

В нашей команде **85 единомышленников**, которые находятся на 4-х площадках нашего контактного центра – в Москве, Краснодаре, Иркутске и Нижнем Новгороде. Мы помогаем клиентам компании при наступлении страхового случая по ключевым видам страхования (ОСАГО, каско, страхование имущества и ипотеки, страхование выезжающих за рубеж и страхование от несчастных случаев), соблюдая стандарты заботы и гостеприимства в дистанционных каналах обслуживания – звонок, чат, почта.

Поддерживать высокие стандарты сервиса операторам нашего отдела помогают 6 главных специалистов (руководителей групп) и 3 заведующих секторами.

Меня зовут Кочетова Вероника, и я вступила в должность начальника отдела сопровождения урегулирования убытков в сентябре 2022 года. Мне, как новому и молодому руководителю нужно было решить **следующие задачи:**

- Формирование сплоченной и укомплектованной команды руководителей отдела – (6 руководителей разного уровня и 2 вакансии);
- Развитие главных специалистов (супервизоров) в управлении персоналом;
- Выполнение операционных показателей;
- Повышение вовлеченности сотрудников и действующих руководителей отдела (опрос вовлеченности персонала в конце 2022 года показал результат ниже ожидаемого)

Исходя из вышеописанных проблем, мой личный вызов как руководителя – **в максимально короткие сроки создать и зажечь команду руководителей**, которая не просто идет вместе к цели, а одинаково понимает эту цель.

И с этого момента началась масштабная работа каждого члена команды.

### **Наши результаты:**

1. Сформирована и полностью укомплектована команда руководителей отдела из расчета 13 ПШЕ на одного главного специалиста. Это позволило равномерно распределить нагрузку – в зоне ответственности заведующего сектором находится развитие и адаптация текущих процессов под динамически меняющуюся обстановку в сфере страхования, а главные специалисты сосредоточены на работе с сотрудниками, соблюдая баланс 70\*30, где 70 – это процент времени рабочего дня главного специалиста на работу с персоналом, а 30 – выполнение других задач и подготовка к работе с сотрудниками;
2. В рамках карьерного трека сформирован индивидуальный план развития на год для всех главных специалистов. Каждый член команды понимает, что важно развиваться для повышения эффективности работы команды и карьерного продвижения;
3. Операционные показатели отдела выполняются;
4. Вовлеченность сотрудников за 6 месяцев (с января по июнь 2023 г) выросла на 8 п.п., что подтверждает правильный выбор мероприятий повышения вовлеченности.

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

**Основная задача контактного центра «Ингосстраха»** - обработка обращений клиентов по всем каналам коммуникаций: телефон, электронная почта, мессенджеры, чат на сайте, в личном кабинете и мобильном приложении.

Повышение эффективности контактного центра должно быть направлено на повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, что является главной целью любой компании. В итоге, **успешное развитие контактного центра поможет компании укрепить репутацию, увеличить лояльность клиентов и повысить прибыльность бизнеса.**

Процесс урегулирования убытка многоступенчат и напоминает конвейер – следующий этап не начинается, пока не завершен предыдущий. Клиенту, который впервые столкнулся, например, с ДТП, сложно разобраться в последовательности действий. Сотрудники нашего отдела являются проводниками в этом непростом процессе – с момента наступления страхового события и до момента его урегулирования (завершения ремонта или денежного возмещения).

До 2023 года консультациями по урегулированию убытков занимались два отдела контактного центра. Мой отдел сопровождения урегулирования убытков отвечал за поддержку по вопросам

только каско и ОСАГО. В начале годы было принято решение о консолидации поддержки по вопросам урегулирования всех страховых продуктов в одном отделе. При принятии решения мы руководствовались следующими преимуществами:

**1. Экспертиза и специализация:** Отдел, специализирующийся на урегулировании убытков, обычно имеет высокую экспертизу в данной области. Сотрудники этого отдела обладают знаниями и опытом, необходимыми для эффективного рассмотрения и урегулирования страховых случаев. Они знакомы с процедурами, требованиями и нормативами, связанными с урегулированием убытков, и могут предоставить клиентам квалифицированную консультацию.

**2. Координация и связь:** Работа в одном отделе позволяет легко координировать действия между различными специалистами, которые могут быть вовлечены в процесс урегулирования убытков. Это помогает обеспечить более гладкое и эффективное взаимодействие между разными этапами процесса урегулирования убытка.

**3. Удобство для клиентов:** когда консультация по урегулированию убытка предоставляется в одном отделе, снижается количество переводов обращений клиентов между отделами. Это упрощает процесс и экономит время клиента, так как он может получить все необходимые сведения и решить свои вопросы в одном месте.

**4. Согласованность и единообразие:** Работа в одном отделе позволяет обеспечить согласованность и единообразие в процессе поддержки урегулирования убытков.

В целом, консультация по вопросам урегулирования убытков в рамках одного отдела **помогает обеспечить более эффективное, качественное и удобное для клиентов урегулирование страховых случаев.**

Немаловажное влияние на деятельность компании оказывает доступность контактного центра для клиентов. Мы обслуживаем клиентов по всей территории Российской Федерации, работая 24 часа в сутки 7 дней неделю. И именно сотрудники нашей команды первыми узнают о массовых чрезвычайных ситуациях, которые могут быть еще не освещены в СМИ (выпадение осадков, повлекшее ущерб имуществу граждан, крупные автомобильные аварии и тд). В данных ситуациях именно от нашей скорости реакции зависит перестройка процессов компании для упрощения условий заявления о страховом событии. «Ингосстрах» всегда идет навстречу своим клиентам и делает это своевременно, ведь именно от поведения компании в таких ситуациях зависит удовлетворенность клиентов и их **выбор страховой компании в долгосрочной перспективе.**

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Наша команда сконцентрировалась на 2-х блоках стратегических метрик:

1. Клиентский опыт (доступность, качество обработки обращений);
2. Управление персоналом (вовлеченность, развитие).

Операционная эффективность работы измеряются следующими метриками:

### 1. Клиентский опыт

- **Доступность (отношение числа принятых обращений к числу поступивших)**

При возникновении нестандартной ситуации в жизни человека (ДТП, затопили соседи, и тд.) важно получить квалифицированную и быструю помощь. Определенная доля клиентов звонит к нам с места ДТП даже раньше, чем вызывает сотрудников ГАИ. Поэтому мы не можем заставить клиента долго ожидать ответа на линии. Среднее время ответа оператора на звонок в сентябре 2022 года

составляло 30 секунд, а в сентябре 2023 уже 11 секунд. Время первого ответа оператора в чате на сообщение клиента после перевода с чат-бота сократилось с 45 секунд в начале 2023 года до 21 секунды в октябре 2023 года. Уровень доступности на голосовых линиях мы удерживаем на уровне 97%.

#### • **Качество консультаций (оценка сектором контроля качества)**

В связи с передачей в наш отдел вопросов по урегулированию всех видов добровольного страхования, мы наблюдали снижение среднего балла по качеству у операторов из-за расширения функционала.

Для повышения уровня качества был проведен ряд мероприятий:

- **Разработка детального плана обучения с ясными целями и ожиданиями.**
- **Наставничество со стороны опытных сотрудников** - усовершенствован план наставничества для более эффективной адаптации новых специалистов;
- **Регулярное тестирование специалистов**, на основе топовых ошибок по качеству за предыдущий месяц, для выявления сотрудников, с которыми необходимо проработать сложные тематики дополнительно;
- **Марафон развивающих мемов.** Шаблонными рассылками вовлечь сотрудников в изучение обучающего материала достаточно сложно, поэтому мы с командой руководителей решили привлечь внимание сотрудников на распространённые ошибки с помощью оригинальных мемов. Эта активность вызвала положительную реакцию у нашей большой команды, а главное быстро дала результат.
- Для обучения действующих сотрудников **применяются разные форматы обучения, в т.ч. видеоролики.** Один из роликов о минимизации страховой терминологии в общении с клиентом был снят на мотив песни Масарена, в которой все участники проговаривают одинаково простые фразы для консультирования клиентов. За счет подобной аналогии мы смогли донести до сотрудников, что стандарт общения с клиентами у каждого из нас должен быть единым, а используемые формулировки понятны и просты.

Эти мероприятия позволили нам не только достичь целевого уровня показателя по качеству, но и увеличить его по сравнению с началом 2023 года на 6 баллов. На текущую дату средний балл по качеству равен 96,5 по 100 бальной шкале.

## **2. Управление персоналом**

В 2022 году мы стандартизировали работу главного специалиста и разработали карьерный трек с требованиями к опыту и навыкам для перехода на эту позицию. В этом году мы, опираясь на критерии карьерного трека, вместе с заведующими секторов заполнили вакансии главных специалистов. Мы продолжаем улучшать наш карьерный трек, и совместно с корпоративным университетом «Ингосстраха», разработали матрицу инструментов для развития компетенций для каждой должности.

В контроле за всеми показателями нам помогает личный кабинет, который был внедрен в 2022 году. Личный кабинет позволяет каждому сотруднику отслеживать свои индивидуальные показатели по всем его KPI. Также, супервизор мониторит показатели по своей группе, а руководитель отдела и сектора видят информацию по общему результату работы отдела и в разрезе каждого сотрудника.

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

Для измерения CSI (удовлетворенность качеством обслуживания) и FCR (решение вопроса в рамках

первого обращения) в нашем контактном центре используется методика получения оценки и обратной связи от клиента путем опроса сразу после завершения разговора. На текущий момент цель выполняются и наши показатели составляют FCR - 93,7%, ACSI - 4,8.

Для **поддержания показателей** клиентской оценки мы:

- анализируем диалоги с низкой оценкой по каждой тематике обращений;
- выявляем возможные причины низкой оценки, которые могут быть связаны как с компетенцией оператора, так и с процессами внутри компании;
- собираем обратную связь по диалогам путем интервью с клиентами;
- анализируем отзывы клиентов, которые они могут оставить после оценки разговора с сотрудником;
- инициируем внедрение кайдзенов (быстрых улучшений) при выявлении недостатков в процессах.

Непрерывная работа над улучшением сервиса стала одним из правил работы нашей команды. Мы вместе изучали лучшие практики других компаний, делились опытом и учились открыто высказывать своё мнение по улучшению процесса. Моя задача как руководителя состояла в том, чтобы создать атмосферу доверия в команде и доказать сначала руководителям, а потом и рядовым специалистам, что их идеи ценны и могут быть реализованы. Когда все стали верить в это, мы начали по-другому прислушиваться к обратной связи от клиентов и их пожеланиям. На этой основе мы стали генерировать идеи сами, и вовлекли в этот процесс всех сотрудников нашего отдела.

За этот год по нашим предложениям реализован ряд улучшений по обслуживанию клиентов. И вот некоторые из них:

1. **Возникли проблемы с загрузкой фото повреждений или документов в моменте заявления убытка в нашем приложении IngoMobile?** Можно отправить необходимые фото к нам в чат на сайте, мобильном приложении, Вконтакте или Одноклассники, и сотрудники оперативно прикрепят недостающие фото в убыток клиента. Данное изменение в процессе позволило клиентам своевременно передавать документы в страховую компанию и получить направление на ремонт в течение всего одного рабочего часа и исключило потребность обращения в офис;
2. **Хотите заявить событие по полису каско, а офис компании находится далеко? Или повреждения вашего авто заметили соседи?** Не нужно терять время и ждать сотрудников ГИБДД, даже без приложения IngoMobile клиент может заявить о страховом событии через оператора нашего отдела. Благодаря новому каналу регистрации убытка через звонок в контактный центр мы можем снизить переживания клиента о нарушении сроков заявления страхового события, а фото документов и повреждений клиент может направить к нам в чат или на электронную почту;
3. **Приехали на станцию технического обслуживания по полису ОСАГО, а станция не видит ваше направление на ремонт?** Сотрудник отдела сопровождения урегулирования убытков с легкостью продублирует направление сразу на станцию. Ранее в рамках полиса ОСАГО продублировать направление на ремонт могли только кураторы убытка, и данный процесс мог занимать длительное время;
4. **Не удобно позвонить в «Ингосстрах» для вызова эвакуатора?** Мы позаботились об удобстве и реализовали вызов эвакуатора в приложении IngoMobile. Также уже доступен вызов аварийного комиссара и технической помощи на дороге. Сотрудники ОСУУ проконтролируют факт принятия заявки подрядчиком и помогут осуществить выезд в нужное время.

Благодаря постоянной работе, направленной на повышение эффективности и уровня сервиса, нам

удалось улучшить показатель FCR на 1,7 п.п. по сравнению к показателю за 2022 года (92%), а ACSI на 0,3 по сравнению к показателю 2022 года (4,5).

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

**Итак, команда сформирована, и тут встает вопрос: «А что дальше?»**

Совместно с корпоративным университетом мы выработали стратегию сплочения команды.

**Первым этапом** нужно было познакомить членов команды. Для этого каждый член команды руководителей подготовил о себе мини презентацию, и на общей встрече мы пытались отгадать, кому принадлежит та или иная презентация. Так мы узнали, что один член нашей команды имеет разряд по шахматам, кто-то увлекается графическим дизайном, а кто-то восхищается людьми, спасающими мир, лёжа на диване.

**Второй этап - очная двухдневная командная сессия**, которую мы организовали в Москве. В рамках данной сессии мы:

- 1) организовали открытый диалог с руководством контактного центра, на котором получили вектор развития, которого ждут от нашей работы;
- 2) потренировали свои навыки в аргументации в «управленческих поединках» на примере рабочих ситуаций;
- 3) выработали и приняли свои принципы командной работы, которыми руководствуемся в принятии всех решений:

- Принцип постоянных улучшений. Совершенствуем процессы, которые нас окружают
- Принцип WOW-сервиса для всех. Мы делаем больше, чем от нас ждут сотрудники и клиенты
- Принцип командной ответственности. Нет твоих и моих задач/целей, есть НАШИ
- Принцип оперативного реагирования. Мы не боимся взять ответственность на себя здесь и сейчас, чтобы сократить последствия проблемы
- Принцип честной обратной связи. Лучше мы скажем друг другу "как есть", чтобы стать лучше
- Принцип взаимозаменяемости в рамках рабочих задач. Процессы не закливаются на одном человеке, всегда есть резервный
- Принцип непрерывного развития. Если мы не прокачиваем себя, мы не сможем улучшить мир вокруг нас

4) посетили музей «Ингосстраха», который признан лучшим корпоративным музеем страны. Каждый член нашей команды открыл для себя интересные факты из истории страхования и компании, а главный вывод, который мы сделали все вместе после визита в музей – сейчас мы являемся творцами истории, и в наших руках будущее компании;

5) приняли участие в квесте, что стало нашей традицией. Теперь, когда мы встречаемся в рамках командировок на разных площадках КЦ, мы обязательно посещаем новый квест.

Такой подход к созданию и развитию команды стал примером для других команд компании, и летом 2023 года в компании появился **стандарт командной работы**, который помогает молодым руководителям правильно и поэтапно выстраивать работу своих команд.

Для того, чтобы сотрудник был вовлечен, он должен быть уверенным, что компания действительно заботится о нем не только как о сотруднике, но и как о личности. Когда руководитель показывает, что ему небезразличен уровень комфорта работы команды, работники отвечают повышением эффективности в выполнении своих обязанностей.

В рамках управления результативностью и эффективностью работы персонала мы используем

разные стили управления. Ведь один и тот же сотрудник может быть по отношению к разным задачам на разном уровне рабочей зрелости. Это особенно актуально для новых команд. Например, если у сотрудника ранее не было успешного опыта выполнения поставленной задачи, то руководитель должен не просто оказать моральную поддержку, а сконцентрироваться на высокой ориентации детализации задачи и установлением процессного контроля за выполнением задачи. Такой подход позволит сотруднику избежать ошибок, а руководителю получить желаемый результат.

## Иновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Чтобы выстроить долгосрочные отношения с клиентом, важно оказать ему **WOW-сервис**. Отличительной чертой обслуживания в контактном центре «Ингосстраха» стала забота и гостеприимство на основе выпущенного в прошлом году стандарта заботы и гостеприимства в контактном центре. А как же понять, что действительно применяется в диалогах сотрудниками? Для ответа этот вопрос мы решили измерить **Уровень заботы** каждого специалиста. Для измерения проявления заботы мы разработали чек-лист, который состоит из 5 критериев:

- Проявление отзывчивости и сочувствия
- Проявление внимательного отношения
- Простота и понятность консультации оператора
- Эмоциональное спокойствие оператора
- Предоставление наилучшего решения вопроса клиента

Случайным образом мы выбираем 15 диалогов у каждого сотрудника и производим оценку по вышеуказанным критериям. На старте запуска данного проекта Уровень заботы нашего отдела оказался низким и составлял 2,7 балла. Этот результат стал вызовом для нашей команды, ведь нам предстояло перестроить манеру общения сотрудников с делового и достаточно сухого языка на более эмпатичный и чувственный.

Внедрив данную метрику, **мы запустили трансформацию стиля общения с клиентами** и повысили уровень качества консультаций, CSI и FCR.

Еще одно немаловажное новое правило, которое появилось в нашем отделе – «Мысли позитивно». Мы обучаем сотрудников и друг друга избегать негативных и отрицательных формулировок как в общении с клиентами, так и в общении друг с другом. Ведь как описали в своей книге «Слова, способные изменить сознание» исследователи Э.Ньюберг и М.Уолдман - использование позитивных слов может кардинально изменить то, как мы воспринимаем реальность. С помощью позитивных слов вы можете сделать так, чтобы ваши клиенты (и вы) чувствовали себя более позитивными.

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

За этот год мы внедряли много изменений. Чтобы изменения приносили желаемый результат мы активно применяем модель управления изменениями **ADKAR**. Рассмотрим на примере внедрения Уровня заботы:

- **А-осознание.** Доносим причины изменений до сотрудников. Мы применяли кейсы равнодушного общения с клиентом и вытекающих из таких диалогов низких клиентских оценках
- **D-желание.** Затем вызывали желание изменений у самих сотрудников. На встречах отдела обсуждали, какой сервис хочет получить клиент при обращении в разные компании
- **К-знание.** На этом этапе важно убедиться, что все сотрудники знают как действовать в новой ситуации. Мы подготовили шпаргалки с примерами фраз, демонстрирующих

сочувствие и отзывчивость

- **А-способность.** Новые навыки вырабатываются не сразу. Поэтому Уровень заботы не был внедрен как показатель, влияющий на мотивацию
- **Р-поддержка.** В заключение хвалите сотрудников за успехи. Мы награждаем самых заботливых сотрудников по итогу месяца.

Еще один инструмент, который мы используем на регулярной основе – **геймификация**. В этом году мы запустили 2 игры, направленные на повышение уровня сервиса «Добро пожаловать» и «#ЗаботаПростоКосмос».

В рамках игры «Добро пожаловать» мы меняли представление сотрудников о жалобах на основе книги И. Фирсовой «Спасибо за ваше обращение» - учились распознавать тип клиента по DICS и правильно реагировать на жалобу. В результате за счет повышения навыков операторов, мы снизили количество обоснованных жалоб в 3 кв 2023 г. на 67% по сравнению с 4 кв. 2022 г.

Игра «#ЗаботаПростоКосмос» была направлена на повышения Уровня заботы и закрепление изменений в стилистике диалогов с клиентами - делились секретами упрощения страховой терминологии, обменивались лучшими кейсами проявления внимательного отношения, снимали видеоролики про заботу к друг другу.

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

Прошел год, как мы начали строить новую команду. Мы экспериментировали, развивались, и, конечно же, ошибались. Но несмотря на сложности на нашем пути, мы определили **вектор развития отдела**, что привело к переименованию отдела. Ранее мы занимались поддержкой только автомобильных видов страхования, и это было отражено в названии отдела. Сейчас в стратегическом плане мы стали верным помощников клиентов по всем видам страхования, поэтому изменили свое название на отдел сопровождения урегулирования убытков. Для нас это не только соответствие названия функционалу, но и **символ начала нового пути**.

Принципы, разработанные командой руководителей, тиражированы на всех сотрудников отдела. Мы формируем свои традиции, например, завели свой канал для обмена позитивными нерабочими моментами. Поэтому, придя на работу первым делом коллеги проверяют чат, чтобы вдохновиться на новый день. Интерес коллег очень ценен, ведь это показывает насколько каждый из них лично вовлечен.

Кроме активностей в рабочем процессе мы проводим неофициальные встречи за пределами офиса. Недавними активностями были помощь приюту «Краснодог» в Краснодаре, участие в спортивных мероприятиях - игра в волейбол и настольный теннис и другое.

В приложении к эссе вы можете узнать **мнение сотрудников** о работе в нашей дружной команде отдела сопровождения и урегулирования убытков «Ингосстраха».

Что касается меня как руководителя и того вызова, с которым я столкнулась в конце 2022 г., то за год нам удалось:

- создать, сплотить и зажечь команду руководителей отдела
- вовлечь каждого оператора в повышение своей личной эффективности
- изменить отношение к любым изменениям
- улучшить операционную эффективность отдела.

У нашей команды впереди много интересных и непростых задач, но теперь мы твердо знаем, что вместе просто быть уверенными!



**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Кочетова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Вероника Алексеевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник Отдела