ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7318

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Центр корпоративных решений, Сбер
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ставрополь
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1213
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.sberbank.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Команда контроля качества г.Ставрополь
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды

Центр корпоративных решений (далее ЦКР) - подразделение ПАО Сбербанк, занимающееся обслуживанием юридических лиц, продажей услуг и помощью в решении вопросов клиентов.

Контроль качества ЦКР ПАО Сбербанк - важный бизнес-процесс, который помогает понять, насколько услуги, процессы и работа операторов соответствуют ценностям компании.

Мы не только анализируем диалоги и предоставляем обратную связь операторам по результатам оценки, но и участвуем в решении сложных вопросов клиентов, способствуем совершенствованию процессов, развитию клиентской базы и построению долгосрочных деловых отношений.

Наш отдел мониторинга и контроля качества (далее КК) расположен в г. Ставрополе. В составе отдела выделены 3 сектора контроля качества, в которых работает 87 сотрудников. Наше подразделение является мультиэкспертным. На текущий момент отдел КК охватывает 26 из 29 (90%) сервисов для корпоративных клиентов - 14 банковских и 12 Экосистемы. Контролеры занимаются анализом консультаций в голосовых и текстовых каналах (горячая линия, ЧАТ, WA, Viber) на всех массовых и ключевых сервисах поддержки клиентов:

- операционная поддержка
- техническая поддержка
- приоритетная поддержка (VIP)
- удаленные продажи и телемаркетинг
- транзакционный бизнес
- претензионная служба
- комплаенс
- небанковские сервисы
- англолиния,

а также анализируют диалоги операторов быстро развивающихся сервисов Экосистемы Сбербанка:

- «Деловая среда»
- «СберЛогистика»
- «СберЛизинг»
- «СберМобайл»
- «Школьная цифровая платформа» и пр.

Масштаб оценки и контроля - более 2500 операторов или 10000 диалогов в месяц.

Отдельным функционалом заняты сотрудники группы Речевой аналитики, сфокусированные на комплексном анализе речевой информации. Часть специалистов занимается исследованием обратной связи от клиентов и формированием отчетности.

2. Положительное влияние на деятельность организации

Наша миссия–помогать внутренним клиентам качественно обслуживать внешних клиентов. Она соответствует миссии компании: «Мы даем людям уверенность и надежность, делаем их жизнь лучше, помогая реализовать устремления и мечты».

В результате проведенной оценки формируются мероприятия по устранению выявленных отклонений, даются развернутые рекомендации по устранению. Если ошибки являются системными, направляется информация для проведения обучающих мероприятий.

Для совершенствования продуктов и удобства их использования наши эксперты практикуют прохождение клиентского пути: участвуют в разработке цифровых помощников, тестируют систему СберБизнес и IVR горячей линии, анализируют актуальность информации на сайте, это помогает дорабатывать неудобные для клиентов функции банковского ПО, повышать комфорт, делать сервис проще и удобнее.

Ежедневно мы работаем над доработкой действующих процедур и внутренних документов. С начала 2020г. по инициативе команды внедрено 1800 предложений по корректировке процессов и различных источников информации, что оказывает положительное влияние на весь ЦКР. За 2020г. снизилось среднее время обслуживания на 10 секунд, производительность выросла на 3%, принято на 200 000 звонков больше, чем в 2019г., что способствовало увеличению показателя Service Level (доля принятых звонков за единицу времени) на 35% за анализируемый период.

В период пандемии особенно ценна такая поддержка была для клиентов малого и микробизнеса, которым пришлось в условиях новой реальности спасать бизнес и адаптироваться к удаленной работе.

В пиковые нагрузки мы подключаемся к работе на линиях поддержки, в среднем увеличивая доступность линий на 34%. В 2020г экспертами нашей команды решено более 2500 реальных

вопросов.

3. Операционная эффективность

Подтверждением продуктивной работы отдела является рост ключевых KPI Банка, на который ежедневно влияют наши сотрудники.

В сложный период пандемии наша команда сфокусировалась на повышении доступности линий поддержки. Так как основной удар пришелся на бизнес, государство определило ряд мер поддержки через крупные банки. Поток обращений ежедневно рос, градус накалялся. На фоне этого ситуация отягощалась дефицитом численности операторов (ежедневно в линии было до 70% численности). На начало 2020 г индекс удовлетворенности клиентов (CSI) составлял 79,2%, в период пандемии произошло снижение показателя на 3 п.п.

Столкнувшись с этим вызовом, нам удалось быстро перестроиться и перейти от личной оценки операторов к фокусному анализу приоритетных тематик по мерам поддержки бизнеса. Совместная работа позволила в режиме онлайн актуализировать информацию в Базе Знаний (далее БЗ), сайте и других каналах, выявлять и устранять отклонения операторов. Нам было важно сделать так, чтобы операторы могли легко воспользоваться полной и доступной информаций по вопросам реструктуризации и льготного кредитования, а клиенты получали корректную и точную информацию быстро, что позволило повысить CSI до 77% в октябре. Мы сократили AHT на 27 секунд (с 404 сек. до 377 сек.) и в целом повысили внутреннюю оценку качества по данным тематикам на 20%. На одном из заседаний Правительства отметили, что Сбер первый смог правильно консультировать по вопросам господдержки.

Рост показателя качества по приоритетным тематикам положительно повлиял на динамику ВОК по ключевым направлениям и вырос в среднем на 11,2%.

За период с апреля по октябрь стоит отметить рост на 8,7 п.п. индекса CSI по наиболее «чувствительной» тематике - рассмотрение обращений/жалобы/претензии (43,7%).

Количество критичных ошибок, допущенных операторами при консультировании клиентов, снизилось в среднем на 6,42 п.п. Например, по сервису Удаленные продажи за последние полгода доля критичных ошибок снизилась на 3,21 п.п. По сервису Техподдержка доля критичных ошибок снизилась на 11,9 п.п. По сервису Претензионная служба доля критичных ошибок снизилась на 2,63 п.п.

Наблюдается рост интегральной оценки клиентов (FCR) после завершения консультации на линиях поддержки Центра корпоративных решений – в сентябре 2020 г. показатель увеличился на 1,3 п.п по сравнению с результатами за апрель 2020 г. и составил 94,5%.

4. Инновации и креативность

С начала 2020г. среди инноваций, применяемых в работе КК, особое внимание следует уделить программному модулю Speech Analytics Lab (Речевая Аналитика, далее РА) системы SMART LOGGER от компании Центр Речевых Технологий. Работа модуля основана на распознавании речи в фонограммах телефонных вызовов. Полнотекстовая расшифровка разговора упрощает процесс извлечения важной информации из массива данных.

Команда КК погрузилась в аналитику с использованием РА, выявляя лучшие практики и

резонансные кейсы, анализируя топовые темы обращений:

- В условиях пандемии РА применялась для оперативного выявления негативных обращений по ТОП-тематикам: «Реструктуризация», «Кредит под 0%» и др. Это позволяло мгновенно находить «западающие» зоны в консультациях операторов, избегать роста повторных звонков.
- С помощью РА на 60% был автоматизирован чек-лист сервисов Продаж, Техподдержки, Комплаенс, Небанковских сервисов. Именно РА на всем массиве звонков проверяет такие отклонения, как затянутость, невнимательность, неуверенность и пр. Блоки «Навыки ведения диалога» и «Эмпатия» были исключены из ручной проверки, что позволило сосредоточить внимание на важных сутевых и спорных кейсах. По итогам выставляются отклонения для отработки через Интеллектуальную систему управления.
- Продуктовый анализ. Регулярно получаемая обратная связь от владельцев продуктов позитивная, ~95% предложений по итогу анализов принимаются и внедряются заказчиками. С мая по октябрь 2020 года мы провели анализ 28 продуктов и направили 64 предложения.
- Благодаря РА осуществляется аналитика зон развития бизнес-процессов. К примеру, регулярно проводится анализ по взаимодействию с клиентами, которые хотят уйти из банка. Выявлено, что подход к отработке у операторов на разных линиях различался, были направлены предложения по улучшению процесса работы с оттоком клиентов.
- Выявление западающих зон двух наиболее крупных развивающихся элементов Экосистемы – Сберлогистика и Деловая среда. Так, по Сберлогистике в РА были отработаны причины отмены доставки курьером. По Деловой Среде были выявлены причины технических сбоев на этапе подписания документов на открытие расчетного счета. После отправки информации владельцам продуктов обе недоработки были устранены в кратчайшие сроки.

Помимо работы с модулем РА в работе мы используем следующие инновационные подходы:

1. На сервисе Техподдержка был предложен и успешно реализован процесс, направленный на оперативное решение вопроса клиента, который остался недоволен консультацией на линии. Если клиент поставил низкую оценку в IVR, по его вопросу система автоматически назначает новый вызов на специалиста с экспертным навыком. Сотрудник знакомится с вопросом, совершает исходящий вызов и решает его. С помощью инструмента удалось снизить повторные обращения на 60%, годовой экономический эффект составил 0,5 млн. рублей.
2. Эксперты отдела принимают активное участие в разработке и тестировании нового инструмента- личного кабинета контролера (QSpase), в функционал которого входят: формирование чек-листов, автораздача контактов для оценки, проведение оценки диалога. QSpase позволит сократить время на поиск контактов, особенно при подготовке экспертиз по alert и feedback, повышает производительность и удобство, минимизирует риск ошибок, позволяет оперативно формировать отчетность по всем сервисам.
3. Совместно с IT разработан «Бот-тренажер», предназначенный для обучения новичков на линии удаленных продаж. Через модуль РА проанализировано боле 10000 диалогов, найдены все возможные варианты ответа клиента на конкретную фразу оператора, создано более 200 сценариев.

5. Клиентоориентированность

В суете нашей «контрольно-качественной» жизни мы помним о самом важном – центром нашей Вселенной является Клиент, его бизнес и потребности.

За последние полгода наша компания, как и весь мир, столкнулась с непростыми

обстоятельствами, связанными с пандемией: поток обращений Клиентов, пытающихся сохранить свой бизнес, ежедневно рос, а численность операторов сокращалась.

Происходящие изменения оказали негативное влияние на клиентский путь, когда даже благополучный бизнес столкнулся с неожиданными проблемами – дефицитом средств для выплаты заработной платы (ЗП), отсутствием заказов, просроченными обязательствами и пр. Мы понимали, что у части клиентов могут быть серьезные личные обстоятельства: проблемы со здоровьем, страх за семью и будущее.

Настал момент, когда потребовалась более клиентоориентированная поддержка.

Однако операторы все больше стали испытывать трудности с поиском решений, т.к. зачастую информация о мерах поддержки бизнеса в период карантина была противоречива. Это приводило к росту нагрузки из-за повторных обращений и, вместе с тем, к выгоранию операторов, снижению их продуктивности и вовлеченности.

В условиях новой реальности команде КК удалось перестроиться и перейти от оценки операторов к фокусному анализу приоритетных тематик по мерам господдержки в период с апреля по июнь: реструктуризация кредитов, кредит под 0%, программы льготного кредитования, субсидирование МРОТ и пр.

Мы быстро выстроили кросс-функциональное взаимодействие между экспертами РА, контролерами качества, отделом обучения, владельцами продуктов и производством. Нами был разработан алгоритм быстрого реагирования:

1. Через модуль РА ежедневно анализировалось более 1 млн. диалогов для поиска нерешенных вопросов, выявления негатива со стороны клиента, неуверенности операторов, длительности hold.
2. Проводился детальный анализ диалогов, выбранных РА, со стороны контролеров качества на предмет достаточности информации в БЗ, компетентности операторов.
3. В режиме on-line была организована совместная работа отдела обучения, владельцев продукта по корректировке информации, формированию для операторов лучших клиентских решений.
4. Информация оперативно транслировалась операторам всех сервисов.

По итогам совместной работы организовано 10 вебинаров, направлено 25 экстрарелизов, реализовано 250 изменений в процедуры.

Все сотрудники отдела КК до перехода в команду имели опыт работы в линии не менее 1 года, что позволяет поставить себя на место Клиента и оператора и понять, чего не хватает для проведения успешных консультаций.

Любой запрос с негативной обратной связью рассматривается с точки зрения корректности предоставленной клиенту информации, и с позиции удобства процесса оформления и использования продукта, также оценивается логичность и «читабельность» информации в БЗ, чтобы у операторов была возможность быстро сориентироваться и качественно помочь клиенту. В результате работы команды количество жалоб по состоянию на октябрь с начала 2020г. сократилось на 13%.

Можно привести также яркие примеры неоценимой помощи специалистов КК в разрешении таких ситуаций как:

- решение вопроса клиента на грани нервного срыва (суицидальный синдром);
- решение вопроса по выплате ЗП на сумму более 1 млн. рублей в крайний возможный для клиента день выплаты;

- решение вопроса по выпуску электронной подписи в кратчайшие сроки для успешного проведения клиентом многомиллионного платежного поручения.

Таким образом, команда контроля качества оказывает положительное влияние не только на удовлетворенность наших внешних клиентов, но и старается предвосхищать ожидания внутренних клиентов.

6. Вовлеченность сотрудников

Наша команда принимает активное участие в различных программах и конкурсах. Ежегодный конкурс профессионального мастерства «Профессионалы ЦКР-2020» стал для нас самым успешным за последние 3 года. Семь членов нашей команды стали полуфиналистами данного конкурса! Первое и второе место в итоге завоевали наши сотрудники – Лебедева Марина и Ревина Ксения.

В прошлом году данный конкурс проводился также и в командных номинациях, где наш отдел КК стал лидером по итогам II полугодия 2019, продемонстрировав достойный уровень выполнения личных и коллективных KPI.

Руководитель отдела контроля качества на собственном примере демонстрирует высокий уровень профессионализма, вдохновляет команду совершать прорывы и эффективно работать каждый день. По итогам 2019 года руководитель отдела Бибик Марина вошла в пул лучших руководителей Сбербанка в конкурсе SBERLEADERS.

В нашем отделе на постоянной основе проводятся тимбилдинги, спортивные и интеллектуальные мероприятия, марафоны.

Одни из последних мероприятий:

- Марафон «Бегущие VS идущие»: 5 недель, 7 команд, 22 участника. Зачет команды - 753,38 км (добрались до Севастополя), личный зачет – 281,86 км.
- Марафон «Шаг за шагом»: участники прошли все вместе 4,3 МЛН. шагов!
- Участие в стратегической квест-игре «Гонка городов», по итогам которой команда вошла в тройку лучших команд площадки регионального центра.
- Гонки на клавиатуре: 5 недель, 7 команд, 21 участник, в личном зачете было набрано 520 013 знаков, скорость 267 знаков в минуту, в команде – 74576 знаков.
- Мероприятие по повышению уровня грамотности: 6 недель ежедневных stand-up по грамотности, рассмотрено более 35 тем по русскому языку.

Участие в корпоративных мероприятиях оказывает положительное влияние на работу в целом, так как мы имеем возможность отвлечься от повседневных дел и зарядиться положительными эмоциями, что несомненно помогает в достижении целей и реализации идей.

Наша команда принимает активное участие в различных социальных мероприятиях, поддерживая детские дома, учреждения для детей с ограниченными возможностями, приюты для животных: сбор денежных средств, приобретение необходимых товаров, проведение праздничных программ, облагораживание прилегающих территорий.

Отдельное внимание уделяется новым сотрудникам отдела. Для новичков мы разработали ряд мероприятий (закрепление наставника, обучение процедурам анализа диалогов), направленных на легкую и быструю адаптацию в коллективе.

Для достижения высоких результатов команда эффективно взаимодействует с многими подразделениями: редакторами скриптов, отделом обучения, операторами и их руководителями

при проведении калибровочных сессий, направленных на выработку единого подхода в консультировании клиентов; подразделениями клиентского опыта при анализе негативной обратной связи для реализации мероприятий, направленных на улучшение процессов/продуктов/услуг.

ОМиКК существует 3,5 года. Средний стаж работы сотрудника в Сбербанке составляет 10,5 лет, из них 2,5 года – это работа в нашем отделе.

Таким образом, нашу команду можно назвать высоко вовлеченной и удовлетворенной условиями работы. Каждый специалист хорошо понимает, что нужно как внешнему, так и внутреннему клиенту для повышения удовлетворенности, а также как он может повлиять на клиентский опыт в целом.

По результатам опроса о вовлеченности-2019 «индекс вовлеченности нашего отдела» составил 89%, что является одним из самых высоких результатов в сравнении со средним уровнем по Сбербанку в целом. 95% опрошенных респондентов интересна их работа. И этим все сказано!

7. Лучшие практики в индустрии

Мы стремимся к тому, чтобы наша команда была импульсом в совершенствовании клиентского обслуживания, что невозможно без постоянного развития!

100% сотрудников прошли обучение на базовых тренингах:

- работа с конфликтным клиентом
- управление эмоциями и стрессом
- навыки личной эффективности
- социальная инженерия, способы противодействия
- digital навыки

В 3Q 2019г. проведено мероприятие по повышению уровня грамотности. До обучения средний результат тестирования составил 88%, после завершения-96% (рост 8%).

Совместно с отделом карьерного развития и обучения специально для контроля качества разработан курс по письменной обратной связи. После проведения обучения сократилось количество апелляций по оцененным диалогам на 1,01%. В 1Q 2020г. показатель составил 2,07%, в 3Q–1,06%.

Принцип постоянного профессионального развития мы не оставили даже в карантин–в период самоизоляции команда прошла дистанционные тренинги по системному мышлению и эмоциональному интеллекту.

Некоторые сотрудники имеют сертификаты:

- Green belt/Black belt Lean Six Sigma certification /Пройдено обучение у тренеров Breakthrough management Group International (BMGI) получены сертификаты, завершены обязательные проекты.
- Сертификат по курсу дизайна «Композиция. Базовый курс» от Международного Восточноевропейского университета.

Елена Коновалова победила в программе развития кадрового резерва «Лидеры будущего».

Кроме профессиональных навыков у членов команды есть таланты в других областях: танцы, волейбол, КВН, английский язык и языки программирования.

Члены команды имеют достаточный опыт для качественного выполнения обязанностей, являются разносторонне развитыми. Корпоративные мероприятия позволяют проявлять таланты и умения: от спортивных до интеллектуальных, что способствует формированию корпоративного духа.

8. Итоги

Каждый сотрудник в команде готов оперативно перестроить свою работу в соответствии с тем, как этого требует непростой современный мир. Изучение клиентского опыта использования продуктов банка, внедрение изменений в процессы для удобства клиентов, изучение новых сервисов, решение нестандартных вопросов клиентов – задачи, с которыми мы сталкиваемся ежедневно помимо анализа диалогов и предоставления обратной связи специалистам по основным сервисам.

Об эффективности нашей работы свидетельствуют результаты, которых мы смогли добиться:

- Рост производительности на 14% за счет высвобождения ресурсов после внедрения РА.
- Рост охвата контрольных мероприятий на 19% при росте штатной численности отдела всего на 1,1% (за 2020 г. число контролируемых операторов выросло с 2120 до 2520 чел., численность персонала КК увеличилась с 80 до 87 чел.)

Достигать поставленных целей удается благодаря слаженной работе всего коллектива. Такое понятие как «чувство локтя» в нашей команде не просто слова. Мы не боимся просить помощь у коллег, зная, что каждый сотрудник окажет ее по первому зову. Любой специалист готов поделиться опытом и подключиться к решению непростой задачи независимо от того кому требуется помощь - новичку или опытному сотруднику.

Сплотиться коллективу помогает не только общее дело, но и руководители, которые вдохновляют и мотивируют для достижения новых побед.

Мы с удовольствием участвуем в корпоративных мероприятиях, которые позволяют отвлечься от основной работы и получить дополнительный заряд положительных эмоций.

Наш коллектив с уверенностью можно назвать настоящей КОМАНДОЙ, готовой справляться с любыми вызовами.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Сиротенко
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Сергей Юрьевич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник сектора