ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7335

НОМИНАЦИЯ: САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ (COVID19)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ФК Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	80
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Как мы вывели КЦ на удаленку за 3 дня
ИМИДЖ НОМИНАНТА	открытие Надёжный банк нашего времени
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/Q8scGG1KF8U

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание

С марта 2020 года на фоне тревожного роста статистики распространения коронавирусной инфекции российские и зарубежные компании оказались в зоне риска ухудшения бизнес-показателей, а некоторые и на грани исчезновения. Отсутствовала полная информации об инфекции. Главы государств принимали беспрецедентные меры против распространения Covid-19. Сроки окончания вынужденной изоляции неизвестны. Эксперты пророчили снижение объемов продаж и прибыли, рост просроченной задолженности и отток вкладов, падение доходов.

Менеджмент Блока клиентского сервиса в это время разрабатывал решения для организации безопасной работы сотрудников.

Как обезопасить сотрудников? Как сохранить непрерывность клиентского обслуживания? Как изменить бизнес-процессы банка, чтобы клиентам в это непростое время было удобно?

Мы боялись ошибочных решений, но в итоге все получилось. Не зря кризисное время называют временем перемен и возможностей.

2. Цели и задачи

Еще в июле 2019, до пандемии, мы задумались о дистанционных форматах работы, которые удобны и банку (экономия на организации офисов и рабочих мест), и сотрудникам (эффективное

использование времени). Рабочая группа определила функционал, участников пилота разных подразделений, всего 77 человек, включая 5 сотрудников контактного центра. В октябре 2019 запустили проект «Flexy» и планировали подвести результаты 31 марта 2020. Уже в середине марта мы поняли, что наши планы постепенного перехода на удаленку должны воплотиться в кратчайшие сроки.

Пандемия потребовала молниеносной реакции на происходящие изменения для сохранения качества клиентского обслуживания на высоком уровне.

В Блоке клиентского сервиса был создан свой антиковидный штаб во главе с нашим руководителем – Натальей Смирновой, которая одновременно представляла голос клиента в Штабе банка.

План по стабилизации состоял из трех задач:

1. Сохранить целевой уровень сервиса и непрерывность обслуживания клиентов. Планка в БКС высокая: 80% звонков клиентов принимаются в течение 20 секунд, время ответа на сообщение в чате 60 секунд, сервис предоставляется 24/7.
2. Обезопасить клиентов, сократить визиты в офисы и поддержать клиентов, которые оказались в тяжелой финансовой ситуации. Увеличить спектр дистанционных услуг с соблюдением строгих правил информационной безопасности - обратная сторона этой задачи. Предоставить клиентам удобную альтернативу с помощью дистанционных каналов для решения большинства вопросов без посещения офиса банка. Вслед за мерами государственной поддержки, банк разработал собственный план персональной поддержки клиентов.
3. Обеспечить безопасность персонала - вывести на удаленный режим работы в кратчайшие сроки 1500 сотрудников на четырех площадках: Москва, Ульяновск, Казань, Саратов.

3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры)

Антиковидный план реализовывался для обеспечения бесперебойного пользования сервисами контактного центра нашими клиентами.

- Департамент развития и поддержки клиентского сервиса. Бэк-подразделения, которые непосредственно разрабатывали и реализовывали мероприятия, направленные на стабилизацию ситуации:
- Департамент клиентского обслуживания и продаж. Голос банка, общей численностью более 1400 чел.

- управление контроля качества и обучения;

- управление аналитики, отчетности и мониторинга

- управление развития и поддержки бизнес-процессов, методологии и технологий.

- 3 контактных центра для физических лиц;

- центр Sky Office для юридических лиц.

Кроме БКС, сотрудники практически всех подразделений банка участвовали в реализации:

- Блок безопасности: разработка процедур информационной и финансовой безопасности и контроль соблюдения;
- Административно-технический блок: организация перевозки сотрудников на такси и автобусах, обеспечением средствами индивидуальной защиты, дезинфекция помещений;
- Блок информационных технологий: реализация технологических решений для удаленной

работы, обеспечение сотрудников техникой;
- Розничный блок: расширение возможностей дистанционных продаж и мобильного банка;
- Розничная сеть офисов: фронт-офис столкнулся с коронакризисом «лицом к лицу» и очень сильно зависел от корректности предоставляемой информации сотрудниками контактного центра.

Внешний подрядчик ООО «Альтуэра Лабс», осуществляющий поддержку единой технологической платформы контактного центра, реализовал техническое решение для домашних агентов.

В итоге, контактные центры Группы компаний «Открытие»: ПАО СК «Росгосстрах», АО «Открытие Брокер», ПАО «Росгосстрах Банк», НПФ «Открытие», воспользовались опытом банка «Открытие» по созданию домашних агентов.

4. Трудности и препятствия

Антиковидный штаб разработал два сценария:

- **Целевой**: выводим 70% сотрудников всех направлений на удаленку, 30% остаются в офисе, соблюдая безопасную дистанцию, работая в сменном графике 2/2, чтобы не пересекаться сменами и минимизировать вероятность заражения.
- **Резервный**: выводим 100% сотрудников неголоса на удаленку. Сотрудники, обрабатывающие голос, остаются в офисе и в сменном графике обслуживают клиентов.

Реализация резервного варианта требовала только организационных действий, а для целевого варианта и вывода голосового трафика требовалось разработать и реализовать технологическое решение, в обычной ситуации это заняло бы несколько недель.

К счастью, мы завершили переход на технологическую платформу Genesys всех контактных центров Группы компаний “Открытие”. Это и позволило в короткие сроки справиться с задачей по переводу голосового трафика на обслуживание из дома.

Технологическое решение.

Отдел развития технологий БКС совместно с ООО “Альтуэра Лабс” менее чем за две недели организовали возможность работать дома для 1500 сотрудников. А разработка и реализация решения для голосового канала заняла всего 3 дня! Без закупки дополнительного оборудования, на текущих мощностях, за счёт настройки платформы перевели телефонию со стационарных IP-аппаратов на софтфон, что позволило реализовать целевой сценарий.

- Перешли на прозрачный механизм функциональных доступов - ввели технические функциональные группы;
- Организовали перемещение телефонной емкости - часть номеров осталась в офисе, остальная "перемещена" для удаленной работы;
- Создали пул виртуальных номеров, не привязанных к офису, для включения сотрудника в работу;
- Реализовали возможность логина и удаленной работы через собственную унифицированную конфигурацию в двух клиентских приложениях: телефонии и CRM;
- Подготовили инструкцию по работе на новой платформе телефонии;
- Реализовали чат для поддержки сотрудников по техническим вопросам;
- Организовали линию в helpdesk для сотрудников по базовым настройкам;
- Тиражировали решение на все контактные центры Группы компаний “Открытие”, а это еще более 400 человек.

Доступность контактного центра и планирование ресурсов.

Для обеспечения доступности команда IVR разработала несколько вариантов автоматизации обращений. В сценарии заложили топ-вопросы клиентов:

- кредитные каникулы,
- режим работы офисов,
- изменения в налогообложении вкладов,
- досрочное погашение и прочие вопросы.

IVR решал до 23% от общего числа поступивших звонков. В связи с тем, что пиковые обращения снимал IVR, планирование расписания осуществлялось почти в стандартном режиме, за исключением местонахождения сотрудника и соблюдения социальной дистанции в офисе.

Обучение и поддержка сотрудников.

Законодательные акты вводились и менялись со скоростью света, а Отдел информационной поддержки 24/7 отслеживал новости, транслировал их сотрудникам и обогащал базу знаний.

В середине марта 85% всех курсов были очными, и всего за 2 недели их перевели в дистанционный формат. По результатам проведенных обучений ACSI вырос на 0,27 п.п. Общий фон повлиял на структуру тренингов, на первый план вышло обучение сотрудников навыкам работы с нестандартными ситуациями, которые ранее решались только при личном визите в офис банка.

Поддержка сотрудников переместилась в мессенджеры, руководители и контролеры качества дают обратную связь по результатам прослушивания в видео-звонках, совещания проводятся по ВКС.

Встречаться нельзя, а общаться нужно. Корпоративные мероприятия, творческие конкурсы, прямые эфиры с руководителями, мастер-классы - все перенесено в онлайн.

5. Ключевые персоны и действия

- Смирнова Наталья – наш главнокомандующий, руководитель Блока клиентского сервиса, формирующий видение и стратегию нашей работы.
- Медведев Михаил - генератор идей и вечный двигатель, обеспечивал реализацию целевого решения в кратчайшие сроки. В июле 2019 г. инициировал рабочую группу для перехода банка на Flexy.
- Сморгонская Ольга, Пономарев Павел, Семенов Артем, Коновалова Людмила, Лизина Мария, Панин Сергей – разработка и реализация технологического решения для удаленнки, информационная поддержка сотрудников, изменение процессов обслуживания клиентов, взаимодействие со смежниками в процессе реализации антиковидных мер.
- Бейгман Анна – трансформация процессов контроля качества и обучения.
- Силантьева Марина – перевод корпоративных мероприятий в дистанционный формат, разработка мероприятий по поддержке сотрудников.
- Носенко Юрий, Шкред Сергей, Зинченко Валентин, Шилова Дарья – планирование сценариев работы, изменение отчетности, расчет пропускной способности, прогнозирование нагрузки и планирование ресурсов.
- Рогожин Алексей – изменение процесса продаж в дистанционном формате.
- Крючкова Ольга – единая точка входа от БКС по вопросам обслуживания клиентов малого и среднего бизнеса.
- Митин Павел – обеспечение единой и корректной информации в контактном центре и офисах

банка.
- Кривчанская Мария, Коптяева Алла – руководство площадкам, обеспечение синхронизации информационных потоков и выполнения всех решений штаба.
- Маслов Андрей, Моисейчева Анастасия, Фаттахова Гульнара, Целых Станислав, Казакова Марина, Брюзгин Егор, Савельев Дмитрий, Кузьмин Владислав, Махмутова Наталья – менеджмент площадок, обеспечивал в 4-х городах перевод сотрудников на удаленку.
- Николаев Андрей, Кантор Майя, Ижболдин Сергей –клиентский опыт, стояли на страже соблюдения интересов каждого клиента.

6. Результаты

Благодарим всех сотрудников БКС. Без сплоченной команды и согласованных действий невозможно было бы осуществить запланированное.

Влияние на бизнес

Несмотря на изначально пессимистичные прогнозы, мы идем близко к бизнес-плану 2020. Приведем некоторые цифры по продажам Блока клиентского сервиса:

- Инвестиционные продукты. С нуля создан и запущен процесс продаж инвест продуктов. Уже в 1-м месяце продаж план выполнен на 380%, во 2 кв. на 433%, в 3 кв. на 355%;

- Потребительские кредиты. Выполнение плана продаж: февраль - 100%, март – 136%, 2 кв. – 205%, 3 кв. – 271%.

- Ипотечные кредиты. Выполнение плана продаж: 2 кв. – 114%, 3 кв. – 133%

Операционная эффективность

При принятии решения о переводе на удаленную работу рассматривались риски снижения продуктивности и качества обслуживания. Ни один, ни второй риски не реализовались. Сотрудники, работающие из дома, уже на протяжении восьми месяцев показывают устойчивые результаты, которые на 2-10% выше, чем у сотрудников, работающих в офисе.

Продуктивность по направлениям: голосовой канал, чат, претензионная работа, ипотечная фабрика, выше у сотрудников, работающих из дома, в среднем на 7%, чем за аналогичный период у сотрудников, которые работают в офисе.

Нам удалось снизить долю больничных, до пандемии этот показатель был равен 8%, а во 2-м квартале, в разгар 1-й волны, доля больничных снизилась в 2 раза.

Показатели соблюдения расписания дом/офис не отличаются.

Среднее время ожидания клиентов в пиковые даты составило 31 сек., что означает высокую доступность контактного центра в разгар пандемии.

Технологическое решение тиражировано на все контактные центры Группы Открытие.

Влияние на клиентский опыт

Клиенты остро реагировали на ситуацию во 2 кв. Удовлетворенность каналами снизилась. Это означало, что наши процессы не до конца были понятны и удобны клиентам.

Мы заняли 2-ое место в рейтинге Markswebb 2020, значительно расширив функциональность мобильного банка, а именно:

- Упростили регистрацию, ранее можно было зарегистрироваться только по номеру карты, сейчас такая возможность есть у всех клиентов вне зависимости от наличия продукта;
- Запустили виртуальную карту, оформить которую можно полностью дистанционно в ИБ/МБ;
- Запустили дистанционные продажи инвестпродуктов через контактный центр/мобильный банк;
- Полностью перестроили процесс продажи потребительских кредитов без посещения офиса.

Весь второй квартал 2020 был посвящен тому, чтобы дистанционные сервисы стали доступнее и удобнее:

- Дистанционно принимали заявления на кредитные каникулы, отложенный платеж и перенос даты платежа. Вслед за мерами государственной поддержки, банк разработал собственный план поддержки клиентов, тщательно рассматривалось каждое заявление.
- Продолжили обслуживание клиентов с недействительными паспортами и истекшим сроком действия карт.
- Пересмотрели логику разблокировки карт и закрытия карт без визита в офис.
- Ввели институт клиентских менеджеров, которые способны в кратчайшие сроки решить практически любую проблему клиента.

Изменение процессов уже в 3 квартале повлияло на удовлетворенность клиентов на +0,32 п.п. Удовлетворенность качеством сервиса в контактном центре выросла на 0,59 б., что подтверждает осязаемые улучшения в условиях пандемии.

Влияние на персонал

По результатам Опроса удовлетворенности условиями труда сотрудники оценивали нас:

- 1 кв. - 87,3%,
- 2 кв. - 86,6%,
- 3 кв. - 87,4%!

Это показатели, свидетельствуют о том, что наш персонал доволен своей работой. По сравнению с аналогичным периодом 2019 удовлетворенность выросла на 5,9%.

7. Итоги

Для себя мы видим, что в период неопределенности банк оперативно отреагировал на вызовы пандемии и сумел обернуть трудности в пользу, потому что подразделения самоотверженно работали над едиными целями. Видя результаты своей работы, мы безусловно получаем огромное удовольствие.

Клиенты высоко оценивают качество обслуживания, во время пандемии показатели удовлетворенности клиентов растут и это чудесно! Процент выполнения целевых значений показателя удовлетворенности клиентов:

- ФЛ масс-сегмент: начало пандемии - 94,2%, в октябре достигли 100,2%;
- ФЛ премиум: начало пандемии – 93,5%, в октябре – 99,7%;

Сотрудники с удовольствием и продуктивно работают на удаленке, а мы поддерживаем их 24/7. Удаленка уверенно показывает отличную динамику. Показатели продуктивности практически по всем направлениям лучше на удаленке, чем в офисе. Голосовой канал на удаленке оказался продуктивнее офиса на 7%, а чат на на 3%.

Отток персонала в 2020 сократился на 19,2% в сравнении с 2019.

У нас лучший менеджмент, решения которого поражают лояльностью к клиентам и персоналу.

Наши сотрудники в марте организовали благотворительную акцию “Стоп коронавирус!” и оказывали помощь медицинским учреждениям, и тем, кто оказался в сложной ситуации из-за Covid-19. Высокую активность проявили волонтеры из Ульяновска, они поддержали фонд «Дари добро». 28 августа представители фонда вручили коллегам благодарственное письмо губернатора Ульяновской области С.И.Морозова.

Мы быстро отреагировали на происходящие изменения потому что верим в нашу работу и ценности: доверие, забота, опережение, достижение.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Сморгонская
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Ольга Юрьевна
ДОЛЖНОСТЬ	Заместитель директора департамента развития и поддержки клиентского сервиса