ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7346

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ФК Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Москва
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	6000
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Митин Павел Петрович
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи

Меня зовут Митин Павел, я управляющий директор блока клиентского сервиса банка Открытия. В 2005 году начал работать оператором контактного центра. За 15 лет успел поработать в таких направлениях:

- **управление контактным центром;**
- **оптимизация бизнес-процессов;**
- **работа с жалобами и претензиями;**
- **работа с запросами государственных органов;**
- **управление качеством в контактном центре;**
- **работа в социальных сетях;**
- **клиентский опыт.**

2. Положительное влияние на деятельность организации

В этом эссе я не буду рассказывать про успехи нашего контактного центра. На эту тему есть интересное эссе моей коллеги, начальника управления контроля качества контактного центра Анны Бейгман.

В своем эссе я расскажу про работу с качеством сервиса в офисах банка, за которое я отвечаю. Коллеги из блока клиентского сервиса, в состав которого входит контактный центр и 68 кураторов по сервису в регионах помогают мне им успешно управлять.

Сейчас на первый план в нашей жизни выходит визуализация. Поэтому я постарался ярко и интересно отразить свое эссе в презентации, с которой рекомендую уважаемому жюри ознакомиться.

В нашей стратегии от 2018 года мы определили ключевые задачи, одной из которых было создание первоклассного клиентского опыта. Вы наверное знаете, что составляющие клиентского опыта это:

- **продукты 30%;**
- **бренд 30%;**
- **каналы обслуживания 40%.**

Канал обслуживания «Офис» имеет наибольший % влияния на клиентский опыт, который равен **13%,** поэтому мы уделили этому каналу особое внимание.

Довольный клиент приносит больший доход, чем недовольный. За 2 года работы нам удалось:

- **значительно выросло качество сервиса в офисах**, CSI поднялся с 7 до 9,1 баллов;
- **оптимизировать затраты,** закрыв 150 неэффективных офисов;
- **выйти на заданный уровень прибыли.**

Как я и мои коллеги из офисов и блока клиентского сервиса это сделали, расскажу далее.

3. Операционная эффективность

Аналогично контактному центру оценка клиента за время ожидания до начала обслуживания в офисе сильно влияет на общую оценку за качество. В 2018 году. среднее время ожидания в наших офисах составляло 15 мин. Поэтому с 2018 года этот показатель взят на особый контроль.

За 2 года мы установили в 80% наших офисах электронную систему управления очередью, изменили ряд бизнес-процессов, по которым сотрудники обслуживали клиента длительное время, внедрили единую CRM-систему, стали предлагать клиентам совершать легкие операции в дистанционных каналах без обращения в офис.

Эти мероприятия позволили сократить среднее время обслуживания с 20 до 15 минут, и снизить

среднее время ожидания с 15 до 5 мин. В 2020 году 60% наших клиентов получают обслуживание в офисе без какого-либо ожидания.

Чтобы сотрудники быстро и качественно обслуживали наших клиентов и поддерживали комфорт в офисах, мы внедрили следующие регулярные процедуры:

- ежемесячное тестирование по частым ошибкам, **показатель вырос с 70 до 92%;**
- ежеквартальные проверки методом «тайный покупатель» с оформлением продуктов, **показатель прибавил с 65 до 96%;**
- ежеквартальный аудит стандартов содержания офисов, **показатель вырос с 85 до 92%.**

Все операционные и качественные показатели по обслуживанию клиентов собраны в витрине по качеству и контролируются кураторами по сервису в регионах.

Чтобы сотрудникам офисов было легче достигать отличных результатов по обслуживанию клиентов, были созданы и внедрены инструменты по аналогии с инструментами, действующими в контактном центре. Вот основные из них:

- **схема работы в конфликтной ситуации;**
- **стандарты обслуживания и их аудит;**
- **алгоритмы отработки типовых жалоб и моментов истины;**
- **финансовые полномочия сотрудников на решение претензий;**
- **бонусы и сувениры за неудобства;**
- **курсы, конференции и регулярные встречи по сервису;**
- **опросы по качеству, отчеты по жалобам, дашборды и витрина по качеству;**
- **рейтинги, конкурсы и мотивация по качеству сервиса;**
- **системный подход и практики регулярного менеджмента.**

Без команды кураторов по сервису в регионах и экспертов блока клиентского сервиса, с которыми я каждый день взаимодействую, нам не удалось бы достичь того результата, который мы видим сейчас в наших офисах. На их ролях, хочу остановиться поподробнее:

- **отдел сохранения клиентов** решает вопросы клиентов, которые поставили за обслуживание в офисах низкие оценки;
- **отдел информационной поддержки** ведет информационную базу, по которой работают сотрудники офисов;
- **управление контроля качества** дает обратную связь сотрудникам офисов при конфликтных ситуациях, возникающих после получения консультаций в контактном центре;
- **управление претензионной работы** оперативно рассматривают обращения клиентов;
- **отдел оптимизации бизнес-процессов** вносит изменения в процессы, влияющие на обслуживание клиентов в офисах;
- **отдел клиентской поддержки** готовит справки и выписки по запросам клиентов, оформленных в офисе.

68 кураторов по сервису в регионах отвечают за работу своих сотрудников на местах, следят за показателями по качеству обслуживания на основании данных витрины по качеству / отчетов и работают с отклонениями.

Также, для поддержки сотрудников офисов при обслуживании клиентов на базе отдела экспертного обслуживания контактного центра создана группа поддержки сотрудников офисов из **35 человек.** Ежемесячно в эту группу поступает **19 тыс. звонков**. Внутренняя оценка сотрудников офисов работе контактного центра **9,8 баллов.**

4. Инновации и креативность

Слаженная работа команды, инструменты для достижения результатов значительно влияют на рост качества сервиса. Но этого недостаточно, чтобы быть лидерами в современном мире. Внедрение инноваций – неотъемлемый атрибут успешного лидера, руководителя и современной компании.

В 2019-2020 годах мы занимались внедрением инноваций, которые уже помогли повысить качество сервиса или помогут в ближайшем будущем.

1.Система предварительной записи на сайте банка. Аналогично обратному звонку, который клиент заказывает при длительном времени ожидания при обращении в контактный центр, для самых требовательных клиентов, обращающихся в офисы и не желающих терять время, мы внедрили систему предварительной записи на сайте банка. При ее использовании клиенты получают обслуживание в офисе без ожидания.

Чтобы воспользоваться системой, нужно зайти на сайт банка, выбрать офис, время посещения и записаться на обслуживание. После этого на телефон приходит смс с кодом, который клиент вводит в терминал электронной очереди и его сразу приглашают на обслуживание, даже при наличии очереди. Клиенты, использовавшие систему уже оценили инновацию на оценку 4,8 из 5 баллов. Доля клиентов, использующих систему предварительной записи приближается к 10%. Мы можем записать клиента на обслуживание в офис без очереди и при его обслуживании в контактном центре.

2. Речевая аналитика в офисах банка. Используя опыт своей команды по внедрению речевой аналитики в контактном центре банка ВТБ24, мы внедрили речевую аналитику в ряде наших офисах. Система записывает речь сотрудника и производит ее анализ по заданным параметрам.

Технология позволяет не только контролировать работу сотрудников при обслуживании клиентов и подключаться к решению сложных вопросов, но и разбирать допущенные ошибки, тиражировать лучшие практики обслуживания и продаж на другие офисы.

После подведения итогов работы в офисах, в которых используется эта технология мы примем решение о ее тиражировании на все офисы банка. Уверен, что при подведении итогов мы увидим не только рост качества сервиса, но и рост продаж, так как все мы знаем, что хороший сервис повышает продажи.

3. Автоматизированная система принятия управленческих решений. С 2019 года в работе находится инициатива, которая позволит минимизировать участие человека в работе с отклонениями по качеству. При выявлении отклонений по показателям качества система будет направлять сигнал ответственным сотрудникам и их руководителям о необходимости обратить внимание на показатель, выполнить соответствующие рекомендации, а также отчитаться в системе о выполненных работах. В случае если отклонения будут регулярно повторяться, показатели качества будут уходить на ручной разбор профильному эксперту, курирующему направление качества. Сейчас по этой активности проводим пилот в ряде офисов.

5. Клиентоориентированность

Генри Форд сказал мудрую вещь: «Клиент – это тот человек, который платит нам зарплату». Этот тезис я постоянно использую при общении с сотрудниками, объясняя как важно быть клиентоориентированными, обращая внимание на то, что довольный клиент приносит гораздо больше прибыли, чем недовольный.

Мы рассказываем про клиентоориентированность на самом первом обучении, которое проходят новые сотрудники. Чтобы развить высокую клиентоориентированность сотрудников офисов, я внедрил следующие мероприятия:

- дистанционные курсы по клиентоориентированности с участием топ-менеджеров банка. Курс начинается с обращения самого главного человека, отвечающего за качество в нашем банке - **Старшего вице-президента, руководителя Блока клиентского сервиса Смирновой Натальи Александровны;**

- ежедневные планерки в офисе с разбором конфликтных ситуаций и сложных вопросов клиентов, которые негативно повлияли на качество клиентского сервиса;

- ежемесячные конференц-коллы с кураторами по сервису в регионах, на которых подводим итоги работы и ставим задачи на следующий месяц;

- ежегодные конференции по качеству, на которых мы собираем руководителей офисов и кураторов по сервису в регионах для обсуждения годовых задач по качеству с презентацией инструментов для их достижения;

- практики регулярного менеджмента по работе с качеством, по которым руководитель офиса регулярного проводит управленческие процедуры для повышения и поддержания высокого уровня сервиса в офисе.

После внедрения этих мероприятий, мы увидели значительный эффект, который оценили и наши клиенты:

- **жалобы клиентов снизились в 3 раза;**
- **количество благодарностей увеличилось в 4 раза.**

Руководители банка также заметили эффективность моей работы. За последний год я получил ряд благодарностей:

- От Старшего вице-президента, руководителя Блока клиентского сервиса Смирновой Н.А. **«За внедрение первоклассного клиентского опыта»;**
- От Члена Правления банка, руководителя блока региональной сети, Пахомова А.В. **«За внедрение практик регулярного менеджмента по качеству в офисах банка»;**
- От Старшего вице-президента, руководителя Блока по работе с персоналом Салиховой Е.И. **«За качественную организацию и проведение конференций по сервису».**

Чтобы слышать «голос клиента», я аналогично своему опыту в контактном центре, где я периодически слушал звонки клиентаи работал на линии, регулярно выхожу в «поля». Раз в месяц я посещаю один из наших офисов и общаюсь с клиентами, чтобы понять, как можно усовершенствовать процессы.

В конце прошлого года при посещении офиса я стал свидетелем ситуации, когда перевод клиента, который он делал из нашего банка в Италию, потерялся и его надо было оперативно найти, так как деньги нужны были срочно на операцию дочери клиента.

В тот день я поднял на уши весь наш банк и другие банки-корреспонденты, и перевод через 2 часа был найден, деньги поступили на счет больницы. Операция у дочери клиента прошла успешно. Этот клиент до сих пор обслуживается в нашем банке.

По итогам разбора этого кейса был разработан алгоритм работы для сотрудников офисов при подобных обращениях.

6. Вовлеченность

Успешный человек никогда не боится делиться своими секретами с другими. В этой части эссе я расскажу, как вовлекаю своих сотрудникам повышать уровень сервиса в офисах банка, и за счет чего достигается результат, которым можно гордиться.

Основные мероприятия, которые я внедрил по этому направлению:

- конкурс лучший офис по качеству, в котором ежеквартально выбирается офис с наибольшими оценками клиентов за качество сервиса, с наилучшими результатами по тестированию и проверкам. Обязательным условием победы в конкурсе является отсутствие жалоб на офис. Победители получают денежный сертификат на проведение корпоративного мероприятия. Также на информационной панели офиса, которую видят клиенты размещается сообщение о том, что офис является лучшим офисом по качеству обслуживания;

- грамоты - вручаются каждому менеджеру офиса, которому клиент выразил благодарность за решение своего вопроса. Нам важно, чтобы сотрудники видели, что их качественную работу ценят;

- внедрение показателей качества обслуживания клиентов в систему мотивации и оплаты труда сотрудников офиса, по которой премия сотрудника по итогам работы за месяц умножается на коэффициент от 0,9 до 1,1 - все зависит от оценок клиента его работе;

- проектная деятельность среди руководителей офисов, направленная на внедрение инициатив по улучшению качества сервиса - руководители офисов совместно с кураторами в головном офисе предлагают, согласовывают и внедряют свои инициативы по улучшения клиентского сервиса. Так за второе полугодие проработана инициатива по росту откликов клиентов в опросах по качеству. В результате реализованного проекта количество анкет клиентов увеличилось на 20%.

- программа клиентоцентричности, по которой мы внедряем инициативы по созданию сайта клиентских историй, мозговые штурмы по качеству, сессии трансформации, дискуссионые клубы, дайджесты и многое другое.

- проект обмена опытом между сотрудниками контактного центра и офисов, когда сотрудники раз в полгода меняют рабочие места и видят в реальности с какими проблемами сталкиваются при работе сотрудники контактного центра, а с какими сотрудники офисов. Эта активность четко дает понять, что все сотрудники банка должны работать, как слаженная команда при обслуживании клиентов, и не обвинять друг друга при возникновении конфликтов на местах, так как ситуации бывают разные.

С 2019 года в нашем банке утверждены ценности, которые были выбраны по итогам опроса сотрудников. Это:

- достижение;
- опережение;
- забота;
- доверие.

В 2020 году для поддержки тиражирования этих ценностей на всех сотрудников была выпущена книга «ИСТОРИЯ ОДНОГО ОТКРЫТИЯ», которую получили многие сотрудники.

По итогам внутреннего опроса сотрудников в 2020 году, показатель вовлеченности вырос до 82,5%. Мы вошли в ТОП-25 лучших компаний России по этому показателю.

Управление вовлеченностью сотрудников — большая и сложная задача. Однако здесь, как в древней китайской пословице, «путь в тысячу ли начинается с первого шага». Действуйте в

удобном для вас темпе. Не пытайтесь охватить все задачи сразу. Но самое главное, нужно не забывать, что вовлеченность наших людей начинается с нас самих.

Если говорить про оценку моей вовлеченности в работу по улучшению клиентского сервиса, то мои коллеги - заместители управляющих по сервису оценили ее на 4,9 по 5-балльной шкале, так как всегда есть куда расти.

7. Лучшие практики в индустрии

Наши сотрудники знают, что при возникновении сложной ситуации в решении вопроса им всегда помогут. Для этого разработана схема работы в конфликтной ситуации. При возникновении сложной ситуации, сотрудник обращается сначала к наставнику в офисе, затем можно позвонить на линию поддержки, потом обратиться к руководителю офиса, но если и там вопрос клиента не решается, он эскалируется на меня.

Результатом внедрения этой схемы работы стало снижение количества претензий от клиентов, поступающих из офисов **в 4 раза.** Эти претензии сотрудники стали решать сами на местах.

Последним примером сложного кейса, который дошел до меня был вопрос клиента по снижение ставки по кредиту. Клиент не смог предоставить справку о погашении задолженности по кредиту в другом банке в срок в связи с болезнью супруги. Вопрос в итоге был решен в пользу клиента.

Чтобы успешно управлять людьми и строить эффективные процессы нужно обладать навыками и экспертизой. За 15 лет я получил много знаний и навыков, которые использую в работе. Поделюсь некоторыми из них, которые считаю пригодились в работе больше всего:

- курс от Moscow Bisiness School «Директор по сервису»;

- курс от Апекс Берг и Александры Самолюбовой «Эффективная работа с жалобами»;

- курс от Сколково «Трансформация лидера»;

- курс от Managewell «Управление процессами»;

- и самое главное, полученный опыт от моих руководителей-наставников из ВТБ24 и Открытия: Смирновой Натальи, Гайдай Оксаны, Кривчанской Марии, Медведева Михаила, Сморгонской Ольги, Коптяевой Аллы.

Лучшими практиками работы мы делимся с коллегами по отрасли. Так в 2020 году участники банковской конференции от компании Auditorium признали мой доклад «Управление качеством сервиса» лучшим докладом конференции.

Все это помогает мне быть эффективным лидером и вести свою команду к успехам.

8. Итоги

Поделюсь формулой своего успеха:

- люди и команда единомышленников;

- инструменты для работы;

- система мониторинга качества;

- мотивация.

Используя эту формулу, помимо увеличения качественных показателей, мы увидели результаты нашей работы в исследовании внешних компаний. Нам удалось подняться в рейтинге по качеству среди ведущих банков на 6 позиций.

Для того, чтобы нарастить уровень сервиса, нужно не только следить за качеством работы сотрудников, но и улучшать процессы. Я активно в этом участвую и делаю все возможное, чтобы облегчить работу нашим сотрудникам.

С 2018 года я являюсь:

-заместителем руководителя кросс-функциональных рабочих групп по улучшению работы мобильного и интернет-банка, банкоматов;

-scrum-мастером Agile команды «Претензионная работа».

За это время маленькими шагами нам удалось выделить ключевые проблемы, оптимизировать и улучшить более 300 процессов, которые также повлияли на качество сервиса в офисах. Например, после того, как мы внедрили процедуру досрочного погашения в мобильном банке, снизилось количество жалоб на ошибки сотрудников при проведении этой процедуры, так как клиенты сами стали делать эти операции в мобильном банке.

«Нормально делай - нормально будет», еще одно из моих правил, которое используется регулярно в работе. Это правило я использую с 2005 года, когда начинал работать оператором контактного центра. Оно помогло мне прийти к тому, что в 2018 году я стал руководителем, который отвечает за качество сервиса в 600 офисах банка, где работает свыше 6000 сотрудников.

А если у вас будут предложения или вопросы по обслуживанию в банке Открытие, и не важно с чем они будут связаны: с работой офиса, контактного центра или еще чем-то, вы всегда можете позвонить по телефону +7 (968) 824-83-01, и я помогу вам решить все вопросы.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Митин
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Павел Петрович
ДОЛЖНОСТЬ	Управляющий директор