CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8473

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	ПСБ
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Ярославль
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1500
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.psbank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Дмитриева Полина Александровна
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Здравствуйте, меня зовут Полина Дмитриева. В 2007 году я окончила Российский Государственный Гуманитарный Университет по специальности «Финансы и кредит». Живу в Ярославле.

Мой опыт работы в банковской сфере составляет 11 лет. Я открыто отношусь к стремительному развитию технологий и применяю все самое лучшее на практике.

Хочу поделиться не только своими успехами, но и достижениями моей команды.

Начну с того, что на старте карьеры я была рядовым сотрудником по обслуживанию физических лиц в мини-офисе спального района нашего города. В нем было всего 4 «окна» для обслуживания клиентов.

Сейчас я - руководитель по развитию сервисного обслуживания юридических лиц в контакт-центре ПСБ. География моей работы охватывает города – Ярославль, Ижевск и Орел.

В мои обязанности входит стратегическое развитие всех направлений работы с сегментом малого и среднего бизнеса, включая:

- круглосуточную поддержку юридических лиц на входящих звонках, в том числе в рамках сопровождения гособоронзаказа;

- дистанционное сопровождение по онлайн-продуктам банка;

- поддержку клиентов в текстовых каналах по сервисным вопросам и техническое сопровождение по работе в интернет- и мобильном банке, мессенджерах, сайте банка, социальных сетях;

- апелляционный процесс службы финансового мониторинга;

- федеральной «Линии качества» по работе с претензиями;

- персональное дистанционное сопровождение клиентов;

- резервная линия технической поддержки и поддержки продаж торгового эквайринга.

За каждым из этих направлений стоит команда профессионалов. Моя роль в работе коллектива - непрерывное создание действующей экспертизы, развитие направления в соответствии со стратегическими целями банка и оптимизация всех функций для повышения скорости предоставления банковских услуг и повышения лояльности клиентов (Слайд 2).

2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)

В рамках регионализации мы завершили передачу функционала дистанционного персонального обслуживания из Москвы на площадку Ярославля.

Передо мной стояла амбициозная задача - снизить расходы на направление, сохранив качество сервиса для клиентов. Как результат:

- расходы снижены на 63% (общие затраты на 1 сотрудника, в т. ч. административно-хозяйственные)

- расширена численность группы на 13 специалистов

- база клиентов выросла на 40%.

Считаю это своим успехом и большим достижением моей команды. Вместе мы смогли сохранить качество клиентских сервисов и не допустить снижения операционных результатов.

Следующим вызовом для меня стала задача по сокращению затрат на дублирующие функции контакт-центра за счет централизации службы технической поддержки из Тольятти сразу на 2

площадки: в Ижевск был передан функционал голосовых каналов сопровождения, а в Ярославле мы приступили к обработке запросов клиентов из текстовых каналов.

Отмечу, что при закрытии площадки в Тольятти в результате личных переговоров с коллегами я организовала релокацию 10% сотрудников, перевела в действующий штат Ярославля 30% опытных специалистов в формате удаленной работы. Это позволило не потерять накопленный опыт и ускорить наращивание экспертизы в принимающих подразделениях. Считаю это также своей профессиональной победой.

В процессе миграции технической поддержки я искала возможности по увеличению емкости входящей линии, так как перед банком стояла важная задача по обеспечению доступности сервисов в период присоединения Роскосмосбанка

Поэтому мною был запущен проект по универсализации сотрудников входящей линии и линии технической поддержки.

Как итог, было высвобождено 6 штатных единиц. Это позволило без прироста численности, принять на дистанционное обслуживание 120 компаний, входящих в состав «Роскосмоса».

3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Вектор моего движения - это непрерывный процесс повышение качества обслуживания и удовлетворенности клиентов на протяжении всего пути взаимодействия с нашим банком.

Начну с результатов нового и самого динамичного направления по работе с юридическими лицами - дистанционных персональных менеджеров (далее - ДПМ).

Главная гордость – это результаты мониторинга качества обслуживания клиентов ДПМ в этом году.

QI (Quality Index) сводный показатель в состав которого входят:

- оценка удовлетворенности взаимодействием клиента с ДПМ;

-доступность по телефонной связи/e-mail;

- компетентность;

-скорость исполнения поручений.

При таргете 1 за первое полугодие 2021 г. данный показатель составил 1,02 и 1,03 по итогам 3 квартала 2021 г.

Миграция функции прошла максимально бесшовно для клиентов, и особенно ценно, что по результатам опроса мы увидели высокую оценку качества взаимодействия с новыми ДПМ (на 0,3 пункта выше по сравнению с результатами предыдущей площадки).

Ранее группа технической поддержки в текстовых каналах являлась узкопрофильным направлением обособленного Центра сопровождения в Тольятти. Коллеги ежедневно переводили около 40% не целевых чатов на сервисную группу. Клиенты зачастую выбирали неверную тематику обращения, либо после решения технических нюансов у них возникала потребность в консультации по текущей деятельности. Такой процесс «перекидывания» чатов:

- удлинял время получения ответа клиентом;

- в режиме одного диалога клиенту приходилось общаться с несколькими сотрудниками;

- отсутствовало оперативное управление ожиданием в каналах.

После централизации функционала по технической поддержке в текстовых каналах на ярославскую площадку я применила успешный опыт универсализации на сотрудниках текстовых каналов, аналогично входящей линии.

Как эффект:

- переключения клиентов сведены к нулю;

- сокращена средняя длина диалога с 0:08:14 (1 кв.2021 г.) до 0:05:39 (4 кв.2021 г.);

- внедрена система оперативного управления слотами в период очереди. Это позволило сократить среднее время ожидания ответа оператора до 1 минуты (ранее данный показатель мог достигать до 4 минут).

За счет высвобожденных ресурсов мы увеличили объем обрабатываемых обращений на 20% и приняли на себя новый функционал по сопровождению клиентов при использовании сервисов Directbank (бесплатный сервис прямого документооборота с 1С) и сервиса "Моя бухгалтерия 1С" - решение для ведения учета и формирования отчетности от ПСБ и фирмы 1С. Мы сняли нагрузку с сотрудников офисов банка и за 9 месяцев 2021 года оказали поддержку 8784 клиентам (Слайд 3).

Я отвечаю за обеспечение высокого уровня качества предоставляемых консультаций приоритетному сегменту клиентов в рамках гособоронзаказа, так как это приоритетная задача контакт-центра.

Результат оценки качества работы сотрудников линий дистанционной поддержки клиентов ГОЗ в банке замеряется 2 показателями:

1. ACSI (оценка консультации оператора после звонка) при установленном таргете 95% результат направления в 2021 году составляет: 1 квартал - 98,41%, 2 квартал - 99,09%, 3 квартал - 98,8%;

2. Опрос методом «Mystery calling» (оценка корректности и полноты консультации при обращении тайного покупателя на линию) при установленном таргете 95% результат направления в 2021 году составляет: 1 квартал - 97%, 2 квартал - 97%, 3 квартал - 98% (Слайд 4)

Можно бесконечно искать способы снижения затрат, повышать операционную эффективность, но я убеждена, что в такой гонке важно соблюдать баланс и держать руку на пульсе, чтобы не перейти тонкую грань потери доверительных и комфортных взаимоотношений клиента с банком.

4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)

В апреле 2021 года клиентам ПСБ стала доступна система онимаканального обслуживания обращений в банк, реализованная на базе диалоговой платформы Digital2Speech компании BSS.

Виртуальный помощник в чат-банке консультирует по обслуживанию, отвечает на вопросы, предоставляет данные по остаткам на счетах и выписки. Бот также способен распознавать и оплачивать счета. Сначала автоматизация заработала в Telegram-канале, а с ноября 2021 года чат-банк запущен в мессенджере WhatsApp

Для оперативного контроля и сопровождения сервиса со стороны контакт-центра я разработала структуру эффективных подходов, применяемых на каждом этапе процесса.

На текущий момент уже пройдены следующие шаги:

- переход на новую платформу CraftTalk;

- обучение сотрудников совместно с разработчиками;

- изучены принципы администрирования для оперативного управления;

- разработаны актуальные шаблоны;

- запущено масштабирование сервиса через все каналы коммуникации;

- сбор обратной связи для своевременного реагирования и корректировки работы сервиса;

- анализ тематик обращений, переданных ботом на оператора;

- разработан план «перетока» обращений из голосовых каналов в текстовые (Слайд 5).

На протяжении пути реализации проекта я столкнулась с недостаточным уровнем компетенций сотрудников в digital-процессах. Интеграция цифровых технологий в каждый сегмент работы банка – это не попытка угнаться за современными трендами, а жесткое требование, обусловленное трансформацией мышления клиента: мы должны предвосхищать его ожидания.

Я запустила новый проект «Digital Ambassadors» - провела отбор перспективных сотрудников для дальнейшего наращивания их компетенций, осознанного погружения в современные процессы и формирования кадрового резерва в цифровые команды.

Главная цель коллег при исполнении своих обязанностей - анализ действующих рутинных процессов и поиск возможностей их оптимизации.

Сотрудники постоянно совершенствуются и наращивают свои компетенции, проходя различного вида обучение: тематические тренинги на учебном портале, live-дни и участие в еженедельных обзорах спринтов цифровых команд, участие в конференциях в онлайн и очном формате (трое побывали со мной на CCW в октябре 2021 г.) За каждым сотрудником закреплен ментор для предварительного отбора идей перед внесением в план оптимизации.

Каждую новую идею я оцениваю по нескольким параметрам: к какому объему процессов применимо, влияние на FCR (повторные обращения в банк), влияние на CSI (удовлетворенность клиента решением вопроса), влияние на AHT (длина диалога), сложность в реализации и влияние на операционный результат.

На конец ноября 2021 г. в backlog команд развития цифрового бизнеса включены около 40 наших предложений, 8 из которых реализовано, и они уже оказали положительное влияние на процессы банка. Например, на сайте банка в форме на резервирование отдельного счета ГОЗ при выборе организационно-правой форме (далее ОПФ) по умолчанию стояла отметка на первом из четырех пунктов. Зачастую клиенты при оформлении резерва не обращали внимание, и не устанавливали отметку на пункте, соответствующем их ОПФ, тем самым заявка попадала в банк с некорректными данными.

Казалось бы, простая и быстро реализуемая идея - убрать поле по умолчанию и сделать его обязательным к самостоятельному заполнению клиентом.

Эта доработка позволила снизить количество ошибок на 91% и ускорить резервирование счета в 2 раза. Больше не требуется ручная проверка и подбор корректной ОПФ со стороны банка, исходящая коммуникация с клиентом, и помощь в повторном заполнении формы (Слайд 6).

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Одна из приоритетных задач банка – повышение уровня удовлетворенности клиентов.

На ежедневной основе мы анализируем показатель ACSI - оценку клиента после диалога с

оператором по 10-балльной шкале.

И, казалось бы, можно уже было праздновать успех, так как сводный ACSI входящего направления стабильно выше установленного таргета.

Однако при получении ежеквартального синдикативного исследования по опросу удовлетворенности клиентов (CSI), я увидела, что показатели не коррелируются между собой. Клиенты сразу после звонка ставят оценку выше, чем при прохождении опроса спустя несколько дней.

Мы детально проанализировали все комментарии, тематику обращений, скорость и качество решения вопроса. Я приняла участие в нескольких клиентских встречах. И пришла к заключению, что клиентоориентированность – это не просто один звонок клиента и диалог с одним оператором, а доведение вопроса клиента до итогового результата.

Стало понятно, что замерять впечатления клиента только в точке контакта непрозрачно, и наш потенциал повышения CSI – в оперативном реагировании на изменение уровня удовлетворенности клиента после полного решения проблемы.

Я перестроила работу с показателем:

- мы ушли от файлов в формате excel, направляемых по почте, в «витрину» ежедневно обновляемых данных;

- стали использовать метод sms-to-web, предложив клиенту удобный формат прохождения опроса – увеличили отклик на 45%;

- перешли на формат комплексного анализа результатов с подключением профильных подразделений.

Зачастую ситуацию клиента не решить в одном диалоге.

Реальный кейс. Клиенту необходима установка терминала для эквайринга. Сотрудник линии проводит консультацию, в моменте составляет заявку в профильное подразделение, озвучивает сроки установки. Получает оценку ACSI-10.

Спустя несколько дней в смс-опросе мы получаем от клиента «1» и комментарий о нарушении сроков установки терминала. Как выяснилось, в назначенный срок инженер не пришел (ответственный сотрудник профильного подразделения пропустил заявку от контакт-центра).

Раньше мы бы узнали о негативе клиента по итогам квартала. Теперь же оперативно понимаем, на чьей стороне сбой процесса, держим связь с клиентами, получаем напрямую их пожелания. Формируем перечень мероприятий и подключаем к ним все профильные подразделения.

При анализе CSI мы видели негативные комментарии клиентов по тарифам банка. Стало ясно, что стандартные тарифы в период нестабильного поведения рынка подходят не всем. Я вышла к продуктовым командам с обсуждением возможности предоставление клиентам персональных условий. И мы совместно разработали акцию лояльности «Индивидуальный подход» - специальные условия по выбранным клиентом услугам банка.

Немаловажным я считаю и взаимодействие с внутренними клиентами – выстраивание доброжелательных и эффективных отношений с другими блоками банка в рамках бизнес- и операционных задач (при разработке продуктов, планировании, реализации изменений).

В 2020 г. банк впервые провел опрос удовлетворенности внутренних клиентов по процессу «Обслуживания клиентов юридических лиц» в контакт-центре (далее КЦ). Результат – только 35% респондентов были довольны взаимодействием и процессами КЦ.

Мне досталась амбициозная задача изменить ситуацию, сделать наши процессы прозрачнее и выстроить эффективную модель сотрудничества. С каким же волнением я ждала результаты в этом году! По итогам опроса 2021 года индекс составил 90%. За счет открытых личных коммуникаций, плодотворной работы в проектах, реализации общих целей я смогла поменять мнение коллег о работе с КЦ (Слайд 7).

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

Оптимистичная, харизматичная, коммуникабельная, энергичная – такие черты отмечают во мне коллеги.

Самоотдачей любимому делу я заряжаю сотрудников на достижение новых целей, развиваю в них широту взглядов и культуру взаимопомощи, несмотря на то, что нас разделают тысячи километров.

Отзывы коллег можно подкрепить данными проведенного внешнего тестирования сотрудников контакт-центра от HURMA (Human Resources Manager Assistant) по личностным метрикам в октябре 2021 г.

По результатам исследования владельцы продукта отметили, что были удивлены максимально высоким результатом (10 из 10) по психометрикам, не свойственным профилю «Оператора КЦ»:

- воображение (мыслят творчески и нестандартно);

- жизнерадостность (отличаются оптимизмом и видят положительные стороны в любой ситуации);

- дружелюбие (отмечают гармонию в команде, уважают чужую точку зрения и ценят труд своих коллег).

Выводы данного исследования полностью отражают мое взаимодействие с командой. Внутренняя атмосфера направлена на вовлеченность в общий результат с безусловной взаимовыручкой. Приведу пример.

Наша новая площадка в г. Ижевск только накапливает опыт, но уже смогла за этот год увеличить численность на 60 человек и принять 3 новых направления. Для поддержки коллег и наращивания экспертизы в короткие сроки по новому функционалу, я организовала проект «Перекрестного наставничества», разработала план удаленного курирования и закрепила за группами сотрудников Ижевска опытный состав менеджмента нашей площадки. Мы успешно сопроводили период запуска новых функций без потери качества обслуживания.

Вовлекать сотрудников в общее дело гораздо проще, когда вы рядом, как происходит с моей командой в Ярославле. Совсем иначе вовлекать ребят в разных городах.

Сейчас мы все имеем аккаунты в социальных сетях. В период присоединения новых площадок коллеги стали активно добавляться в «друзья» к друг другу, создавать беседы, делиться новостями. Особенно нас сблизил проект по перекрестному наставничеству.

У меня родилась идея создать в Instagram закрытое пространство, которое объединило бы всех коллег нашего направления. Да, мысль не нова! Но уникальность в том, что нас сплотило наше общее дело. Несмотря на расстояния. Смело могу назвать нас PSBFamily. Ведь получилось очень душевно и по-доброму, как в семье. Появились сообщества по интересам, например, я состою в клубе любителей собак, недавно завела мини той-терьера. Раньше я даже не знала, что у стольких моих коллег есть домашние любимцы.

Ярославский центр сопровождения клиентских операций состоит из 24 подразделений общей

численностью более 1500 человек. И каждая команда активно развивает свое направление, создавая проектные сообщества. Я и мои сотрудники постоянно в них участвуем. Считаю немаловажным погружение в смежные процессы, так как могу не только подчерпнуть новые идеи, но и оказаться полезной коллегам. Например, в службе открытия счетов проходила реализация процесса «Автоматизации внесения изменений в досье через ДБО», и так как мы общаемся с клиентами напрямую, то помогли коллегам запустить сервис на основе их рекомендаций.

Новый проект «Единая команда Customer Journey PKO» стартовал в ноябре 2021 г. и уже обещает быть интересным. Участники 19 направлений разделены на 4 команды: команда продаж, команда назначения встреч, команда открытия счетов, команда аналитики. Стратегическая цель проекта – глубоко проанализировать каждый этап клиентского пути в части расчетно-кассового обслуживания и выработать инновационные подходы к процессу с целью повышения уровня и качества сервиса обслуживания клиентов (Слайд 8)

7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)

Хотелось бы уделить внимание моей практике, применяемой в карьерном развитии сотрудников нашего подразделения.

Люди – это главный капитал банка. В век развития технологий, неизбежно меняются требования к компетенциям работников. Формируются новые тренды построения карьерных маршрутов.

Для меня всегда остаются приоритетными человеческие ценности, искрений интерес к работе, и реальный профессиональный рост. Это принципы формирования моей команды.

Мой выбор - аутентичная карьера. Это карьера, построенная на подлинных, естественных, настоящих качествах личности. Такая модель ставит в приоритет истинную самореализацию сотрудника. А как итог - раскрытие личных способностей (Слайд 9).

Исследования Института Gallup (американский институт общественного мнения) демонстрируют, что акцент на развитии сильных сторон личности приводит к повышению производительности, а также к росту вовлеченности, благополучия и результативности бизнеса.

Мы развиваем качества, в которых успешен конкретный человек, а не концентрируемся на «дотягивании» слабых, т.к. они не разовьются в сильные. Их можно лишь принимать во внимание, компенсировать и держать под контролем. Сильные же стороны могут развиваться до бесконечности.

За счет роста количества направлений, расширения полномочий и наращивания компетенций сотрудников при участии в различных проектах, мы получаем возможность обеспечить коллегам постоянное развитие и выбор действительно интересного функционала для долгосрочного сотрудничества с банком.

Ранее я уже приводила данные из внешнего тестирования HURMA, где моя команда отличилась высокой вовлеченностью.

Мои сотрудники не рассматривают контакт-центр как временное место работы, так как возможности карьерного роста максимально прозрачно транслируются на всех этапах его развития.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Как говорит мой тренер по большому теннису: «Полина, всегда смотри на мяч». Ведь только анализ его траектории и молниеносное решение об атаке увеличивает шанс победы.

И он прав. Со взглядом, направленным мимо цели, невозможно победить.

Эта истина применима и в работе. Я всегда смотрю на новую цель с мыслью выиграть, при этом готова продумать ее траекторию реализации даже при условии неожиданных комбинаций со стороны внешних факторов.

Ежегодно в банке проходит конкурс на премию «Герой особого значения» — это возможность отметить лучших сотрудников по итогам года, которые показали исключительные достижения, внесли значительный вклад в результаты банка.

Я благодарна моим руководителям, что в этом году посчитали меня достойной участия в таком значимом событии и выдвинули в номинации «Единая команда».

Герой должен постоянно быть в поиске и реализации системных решений, уметь находить и зажигать своей идеей единомышленников, брать на себя ответственность за нестандартные решения или новый процесс.

По итогам конкурса я претендую стать одним из 12 победителей народного голосования и попасть в ТОП-5 лучших руководителей банка.

И буквально за день до отправки эссе, я неожиданно получила письмо.

«Поздравляем с победой в конкурсе «Герой особого значения»! Вы стали победителем сразу двух этапов: выбора руководителей и общебанковского народного голосования, что ценно вдвойне. Приглашаем вас на церемонию награждения. На ней вас лично поздравит Председатель банка». Эмоции не описать словами.

Осознание, что результаты моей работы оказывают реальное влияние на деятельность организации, окрыляет и является движущей силой для покорения новых высот!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Дмитриева
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Полина Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела дистанционного обслуживания юридических лиц