CCGuru Awards

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8528

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Альфа-Банк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Барнаул, Ульяновск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	1200
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://alfabank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	AlfaCollection: контроль качества
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/BYpOhyydSBA

ЭССЕ НОМИНАНТА

1. Краткое описание команды (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы часть команды Collection Альфа-Банка: Отдел стандартов качества переговоров, команда из 24 человек, которые размещены на 2 площадках: Барнаул и Ульяновск (слайд№2).

Мы работаем в следующих направлениях:

- оценки качества переговоров (13 экспертов)

- создания эффективных скриптов и алгоритмов (2 методолога)

- обработки и минимизации претензий (6 экспертов)

- сопровождения инструмента голосовой аналитики (2 эксперта).

Оценку качества мы проводим по:

- входящим и исходящим вызовам контакт-центров

- взаимодействиям в чате
- работе сотрудников выездного взыскания
- работе сотрудников сопровождения исполнительного производства

Ежемесячно оцениваем более 1000 сотрудников / более 8000 диалогов, даем комплексную экспертизу из 15 оценок каждому оператору и не менее 5 оценок сотрудникам выездного взыскания (даже по личным встречам).

Мы выделили 4 направления работы контроля качества:

1. конвейерная прослушка - автоматизированное распределение звонков на оценку системой голосовой аналитики
2. мониторинг узких зон: автономная система поиска контролером проблемных зон
3. точечная прослушка без оценки переговоров: это экспертиза качества в рамках onboarding сотрудников и при внедрении пилотных проектов
4. работа с обратной связью клиентов в виде претензий и запросов госорганов: проведение экспертизы действий по соблюдению законодательства и по корректности действий сотрудников.

Контроль качества производится на основании скриптов, алгоритмов и критериев оценки, которые формируют наши эксперты-методологи. В их ведение также внутренние регламенты, пилотные проекты по улучшению переговоров, мониторинг изменений в действующем законодательстве.

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

Мы сфокусировали свою работу на выявлении «болей» клиентов, узких зонах процессов, которые ограничивают эффективность, либо влекут санкции со стороны госорганов. Наша задача на основании полученной информации сформировать дорожную карту по процессу и предложить пути ее реализации. Тем самым, мы отвечаем на две основные цели команды Collection Альфа-Банка: эффективность взыскания и улучшение клиентского опыта.

Мы разработали дорожные карты с инициативами в направлениях работы Collection:

1. Дорожная карта по снижению количества претензий и минимизации нарушений законодательства
2. Дорожная карта по улучшению эффективности взыскания

Результаты работы по первой дорожной карте можно отследить по динамике поступления обращений от клиентов:

-32% обращений в Банк (за период январь-ноябрь 2021 к 2020);

-25% запросов ЦБ РФ по нарушению законодательства (за период январь-октябрь 2021 к 2020);

-31% нарушений законодательства (слайд№3).

Среди наших инициатив: сокращение попыток дозвона до клиента, изменение работы с третьими лицами, доработка программных комплексов Банка.

По второй дорожной карте в 2021 году в Банке были запущены инициативы:

1. перефокусировка чек-листа на результат переговоров

2. трансформация переговоров в рамках исследовательских проектов по голосовой аналитике:

а) изменение скриптинга исходящей линии на поздних сроках взыскания

б) изменение скриптинга для увеличения количества продаж по инструментам лояльности

в) изменение скриптинга входящей линии на ранних сроках взыскания

3. Приоритезация реестров по контролю узких зон в зависимости от эффекта на взыскание

Общий эффект от инициатив равен +0,09% CureRate (процент возвращенных в график платежей клиентов на срезе 90 дней) или 65 млрд руб. высвобожденных балансов (слайд№3).

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

Для достижения поставленных целей по увеличению эффективности взыскания перед каждым сотрудником контроля качества мы поставили ряд KPI:

- Среднее время оцененных звонков;
- Количество прослушанных звонков;
- Безошибочность (процент одобренных апелляций и контрольная закупка)
- % выявленных нарушений

Все цели мы преобразовали в средневзвешенный показатель, на основании которого мы выстроили рейтинг по успешности контролеров. Мотивация рейтинговая, поэтому каждый сотрудник контроля качества заинтересован в максимальном выполнении поставленных целей.

Помимо изменения мотивации в текущем году, мы перешли на оценку в системе голосовой аналитики NiceNexidia, эти мероприятия нам позволили повысить операционную эффективность.

При сравнении периодов до внедрения новой мотивации и голосовой аналитики и после мы видим рост в производительности каждого контролера, а именно мы приросли на 124%, увеличив выработку с 516 оценок до 646 оценок на контролера в месяц.

Тем самым мы увеличили количество оценок на одного оператора контакт-центра в месяц (+5 оценок): перешагнув от 18 к 23 оценкам на оператора. Здесь необходимо отметить, что мы установили отдельные нормы на конвейерную прослушку (20 оценок) и весь остальной ресурс мы аллоцируем на мониторинг узких зон, который исключает успешных в переговорах сотрудников и сегментируется на тех, кто чаще всего ошибается и нарушает.

И самое важное, сохранив среднее время оцененного звонка и увеличив количество оценок на 1 оператора, нам удалось оптимизировать штат сотрудников контроля качества на 4 штатные единицы или 30% контролеров. (слайд №4)

Касательно эффективности мониторинга узких зон, то эффект мы видим не только в снижении претензий от клиентов, но и в реальном снижении ошибок по таким мониторингам. Реестры на мониторинг закрепляются за каждым контролером персонально, контролёр заинтересован через материальную мотивацию в поиске нарушений, статистика ведется еженедельно и открыто для супервизии и менеджмента контакт-центра. Т.е. это отлаженный процесс поиска и устранения ошибок в узких зонах. В сравнении результатов в сопоставимых периодах первого полугодия и второго полугодия 2021 года, нам удалось сократить количество ошибок с 747 в месяц в первом полугодии до 630 во втором полугодии, т.е. при помощи данного инструмента мы сократили на 16% количество ошибок, (при условии, что количество реестров на мониторинг и количество прослушиваемых звонков было одинаковым).

Снижение количества ошибок подтверждается и позитивной динамикой по уровню качества

переговоров сотрудников контакт-центра: внутри года прирост качества переговоров составил 0,73 пункта (I – полугодие – 96,20; II полугодие – 96,93), при норме переговоров в 95.

Также это подтверждается высоким уровнем показателя CureRate: по данным консалтингового агентства, Альфа-Банк показывает лучший результат в сравнении с бенчмарк (Сбер, ГазпромБанк, Открытие, Тинькофф, ВосточныйБанк): + 1,4% кредит наличными, + 2,3% кредитные карты, и идентичные с рынком показатели по взысканию ипотеки.

Также хотелось бы отметить вклад команды в операционную эффективность контакт-центра:

- при помощи голосовой аналитики нам удалось минимизировать процент тишины в переговорах (-5% времени звонка), сбросы по инициативе сотрудника (8% сбросов), параллельный диалог клиента и сотрудника

- при помощи мониторинга мы сократили занятие посторонними делами операторов, в том числе поствызов (- 4 секунды) и сократили длительные ответы клиенту (-23% случаев ответов дольше 10 секунд).

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

С 2021 года контроль качества Collection (контакт-центр и выездное взыскание) полностью перешел в ПО NiceNexidia (голосовая аналитика).

NICE Nexidia — это инновационная система голосовой аналитики, благодаря которой мы можем находить фразы с точностью до 95%, можем замерять эмоциональную окраску переговоров и получить данные для анализа по причинам неоплаты клиентов и эффективности использования текущего скриптинга.

Помимо оптимизации штата при сохранении эффективности это нам позволило:

1. автоматизировать наполнение задания контролёрам
2. сократить время поиска звонков для мониторингов
3. сократить время оценки на заполнение оценочной карты
4. оптимизировать процесс контроля равномерности (количества) прослушанных звонков (в день/неделю/месяц на 1 оператора).

Голосовая аналитика интегрирована с системами Банка, что позволяет контролировать переговоры по выделенному сегменту клиентов, продукту, стратегии работы с клиентом, сумме задолженности и другим критериям, которые имеются в базах данных Банка.

Одно из практических применений системы – это исследование входящих переговоров в рамках необходимости аргументирования (озвучивание возможных последствий неоплаты для клиента: например, передача дела в суд). В результате исследования мы получили интересный вывод о том, наличие аргументации на входящих звонках зачастую влечет не только увеличение среднего времени переговоров, но и снижает результативность таких переговоров. Изменив скриптинг, мы сократили среднее время переговоров на 9 секунд (- 5% или 1,1 FTE) и увеличили эффективность CureRate 1-90 на +0,05% или 36 млрд. руб высвобожденных балансов (слайд№5).

В NiceNexidia мы перенесли все апелляции по оценке переговоров из форматов Excel и переписки в рабочей почты, что позволило сократить время на рассмотрение апелляции (-0,1 FTE) и вести статистику по сатисфакции апелляций. Кроме этого, система позволила нам внедрить процесс самооценки оператором для развития навыков и понимания критериев оценки.

Контроль качества в направлении снижения уровня негатива и соблюдения норм

законодательства, работает и вне голосовой аналитики. Для снижения уровня негатива клиента мы используем метрики по количеству претензий на оператора, супервизора и контакт-центр, в разрезе по причинам негатива клиентов. Это позволяет заинтересовать в снижении негатива все уровни контакт-центра (слайд№5).

Инновационный подход мы проявили по части оптимизации процесса ответов на заявления по ФЗ-230 (регулирование деятельности по возврату задолженности). Так как ответы на подобные заявления находятся в нашей компетенции мы перевели процесс отправки письменных ответов заказными письмами, в электронный формат ответов по средством e-mail, что позволило сократить расходы на почтовую корреспонденцию и сроки получения ответа клиентами (до 300 тыс.руб в год).

Креативность наша команда проявила в нестандартном подходе к поиску болей внутренних клиентов. Мы применили Гэмба (подход, согласно которому для процесса необходимо прийти на место работы и получить собрать факты и непосредственно на месте принять решение), в рамках которого сотрудники контроля качества поменялись местами с операторами контакт-центра. По результатам этой работы мы реализовали ряд предложений для улучшения условий работы внутренних клиентов (корректировка чек-листа, изменили подход к оценке по зависаниям в звонке).

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Работа Collection – это работа со сложным сегментом клиентов, который оказался в непростой жизненной ситуации. Это те клиенты, которые нуждаются в еще большей поддержке со стороны Банка. Отдел контроля качества индивидуально сопровождает клиентов с наиболее сложными жизненными ситуациями. Мы исключаем таких клиентов из работы контакт-центров, решаем вопрос по задолженности, используя инструменты лояльности: дисконтирование, рефинансирование, отмена начисленных штрафов и неустоек, рассрочка для оплаты просроченной задолженности. Благодаря работе по индивидуальному сопровождению клиентов, удалось решить проблемы 24 клиентов в сложной ситуации (проблемы со здоровьем, авиакатастрофы, ЧС и прочее), до конца года в планах решить проблемы еще 6 клиентов. Примером нашей клиентоориентированности может служить кейс с клиентом Екатериной, которая в результате болезни впала в кому. В связи с тем, что Екатерина, будучи недееспособной, вышла на просроченную задолженность и в течение 90 дней операторам контакт-центра не удалось выстроить контакт с опекунами (детьми) клиента, договоры готовили к расторжению и выставлению всей сумму задолженности (более 2 млн руб.) к единовременной выплате. После перехода к нам на сопровождение клиента, нам удалось выйти на контакт с опекунами с предложением помочь и нам удалось отсрочить выставление всей суммы задолженности и передачу документов в суд, совместно собрать документы для обращения в страховую компанию и закрыть задолженность по страховке.

Работа с инструментами лояльности производится не только по клиентам на индивидуальном сопровождении, но и как общий инструмент работы контакт-центра. С помощью голосовой аналитики мы анализируем сегмент клиентов, которые хотели бы получить инструмент лояльности, но по внешним причинам (кредитная история, рисковая стратегия, кредитная нагрузка) не имеют такого предложения в Банке. По результатам анализа нам удалось услышать клиента и предоставить инструмент лояльности, что помогло не только клиентам погасить просроченную задолженность, но и повысить эффективность CureRate 1-90 на 0,1% или 72 млрд. руб высвобожденных балансов (слайд№5).

Но мы также не забываем и про внутреннего клиента. Сотрудники на линии в период пандемии все чаще и чаще стали сталкиваться с нестандартными ситуациями, вопросами от клиентов. При возникновении таких случаев сотрудники обращаются к нам, мы со своей стороны предоставляем ответ и прорабатываем инструменты, скрипты, которые позволят и внутреннему и внешнему клиенту получить ответы на свои вопросы.

Результат работы с внутренними и внешними клиентами хорошо просматривается в снижении поступлений претензий от клиентов на корректность предоставленной информации: в III квартале снизилось на 30% относительно I квартала 2021 года (слайд№5).

6. Вовлеченность сотрудников (не более 3600 знаков с пробелами)

В период пандемии мы перешли на смешанный режим работы офис-дом, но это не сделало нашу команду менее сплоченной, как внутри отдела, так и при взаимодействии с другими подразделениями. Мы продолжили вести еженедельные мероприятия, направленные на рост качества переговоров с менеджментом контакт-центра. Мы провели onboarding 3 новых контролеров удаленно и без потери в операционной эффективности по процессу контроля качества.

eNPS по команде удалось не только удержать на допандемийном уровне, но и прирасти на 13 пунктов (с 26 до 39). Это является результатам формальных и неформальных мероприятий, которые проводятся с командой.

Во-первых, сотрудники контроля качества ежеквартально номинируются на звание лучшего по ряду номинаций в конкурсе нематериальной мотивации «Мастера Collection», где соревнуются в выполнении плановых KPI.

Во-вторых, самых активных и успешных сотрудников ежегодно приглашают на общебанковскую конференцию Collection, в рамках которой сотрудники могут в формальной и неформальной обстановке пообщаться со своими коллегами, принять участие в квизах и квестах, и конечно же, получить благодарственные письма (дипломы) по результатам работы. В 2021 году сотрудники получили такую благодарность от руководства Банка за проведенные мероприятия по снижению претензий от клиентов.

В-третьих, сотрудники контроля качества активно участвуют во мероприятиях по вовлеченности: принимают участие в викторинах, посвященных государственным праздникам: 23 февраля, 8 марта, в тематических викторинах "ВОКРУГ СВЕТА ЗА 14 ДНЕЙ", «Квиз, плиз». Участвуют во внутренних фотоконкурсах: к Дню Победы «Повтори если сможешь», #улыбайсясАльфой, #AlfaSummer2021, «Первоклассник XXI века», «Я помню первый школьный день», #AlfaHaloween2021.

В-четвертых, мы команда не только на работе, но и вне работы, сотрудники совместно занимаются спортом – посещают фитнес в спортзале Банка. Наша команда самая многочисленная на площадке города Барнаула по посещениям в спортзале.

Участие в такого рода мероприятиях позволяет сотрудникам отвлечься от текущей работы, коммуницировать со смежными подразделениями в неформальной обстановке, что приводит к более сплоченным отношениям в коллективе и слаженной работе всего подразделения.

Среди совместных проектов со смежными подразделениями хотелось бы выделить реинжиниринг системы аттестации после базового обучения кандидатов на линию входящего и исходящего обзвона Collection. По инициативе контроля качества мы обновили тестовое задание и

стандартизировали процесс аттестации. Совместно с тренерами разработали градацию результатов тестирования и передали процесс от контролеров супервизорам, за счет чего процесс стал более объективен и не зависит от субъекта, принимающего экзамен.

Отдельно хочется отметить, что в нашей команде в 2021 году произошло много карьерных изменений: 4 повышения до старшего и ведущего специалистов, 3 повышения на должность методолога и эксперта по работе с претензиями и одно повышение на должность начальника отдела стандартов качества переговоров. Во многом это благодаря внутренней культуре развития - наш руководитель всегда помогает расти, доверяет экспертизе сотрудников, включает в работу над важными проектами. (слайд №6)

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

Мы постоянно развиваемся и совершенствуемся.

Сотрудники, для поддержания высокого уровня компетенций, участвуют в новых тренингах для сотрудников Collection, таких как:

- Властелин звонка (Роль переговорщика, ресурс телефонных переговоров, техники активного слушанья, техники усиления речи)
- Сила слова (Структура аргумента. Техники аргументации)
- Теория поколений (Навык подбора аргументации для разных категорий)
- Бизнес-игра «Дебаты» (Практическая отработка чёткой и структурированной аргументации для улучшения переговорных навыков сотрудников взыскания)
- Манипуляции «Ход конем» (Техники манипуляции (со стороны клиента), контр-манипуляций)
- Тренинг «Лидерство в переговорах» (Определение поведения клиента и подбор стиля лидерства).

Дополнительно прокачали навыки, принимая участие в Альфа-Спец-Треках (комплексные программы прокачки навыков для Альфа-специалистов в соответствии с корпоративной системой координат):

- Эффективная переписка и грамотный русский язык
- Уверенная работа с данными
- Современная визуализация в бизнесе
- Погружение в системное мышление

Прохождение нескольких обучающих курсов по базовому обучению и контролю качества Nice Nexidia от сертифицированного компанией Nice бизнес-аналитика ROKADA. По итогам обучения мы систематизировали полученные знания в программу обучения новых сотрудников, а также сформировали курсы по Nice Nexidia для супервизоров и менеджмента.

Кроме того, сотрудники команды получили 3 сертификата по внутрибанковскому конкурсу нематериальной мотивации «Мастера Collection», как лучшие в своих направлениях.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Мы лучшие, потому что:

1. Мы разработали систему контроля нарушений от конвейерного отбора звонков голосовой аналитикой до мониторинга узких зон процесса, а также внедрили гибкий onboarding и

развитие сотрудников в рамках качества переговоров. При этом показали не только операционный эффект, но и результат в эффективности взыскания.
2. Нам удается совмещать развитие процессов взыскания задолженности с индивидуальным подходом к клиентам, которые оказались в сложной жизненной ситуации
3. Мы используем передовые технологии в контроле качества (голосовая аналитика)
4. Мы смотрим не только на процесс контроля качества в отношении действий сотрудников, но и следим за соблюдением норм федерального законодательства, изменяем процессы и технологии взыскания, работаем над предупреждением потенциальных претензий клиентов
5. Мы постоянно развиваемся (находимся на одной волне по освоенным скиллам с операторами взыскания), используем нестандартные подходы (гэмба) к расширению кругозора сотрудников, учим контролеров передовым технологиям
6. Мы остаемся командой с общими целями, общими интересами, общими увлечениями несмотря на то, что мы работаем в разных локациях и в смешанном режиме.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Филиппов
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Андрей Георгиевич
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник управления