

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №8986

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ КОМАНДА КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Россельхозбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Петрозаводск
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	680
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.rshb.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Отдел мониторинга качества
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Мы не называем себя «Стражи качества», «Зеленый трактор», «Желтый колосок» или как-либо еще. Нам не нужно украшать себя выдуманными названиями. Мы – отдел мониторинга качества контакт-центра для физических лиц АО «Россельхозбанк» (далее КЦ и ОМК).

ОМК сформирован в июне 2015 года. Нас было всего четверо. Сейчас нас 24. Мы находимся в Петрозаводске и анализируем звонки, чаты и письма более 650 операторов на всех площадках контакт-центра: Петрозаводск, Воронеж, Челябинск. Условно отдел делится на 3 направления (за каждым закреплен куратор): продажи, поддержка клиентов, дистанционное взыскание. При этом каждый контролер является универсалом и может быть включен в работу смежного направления.

Мы:

- **Анализируем качество обработки звонков, чатов и писем**

- Оцениваем консультации по случайной выборке

- Проводим сплошные «прослушивания» консультаций по новым продуктам/процессам/операторам;

темам с массовыми ошибками, наиболее частым и редким темам консультаций и т.д.

- Проводим проверки методом «тайный абонент» (анонимно обращаемся в КЦ под видом клиентов и проверяем корректность работы КЦ)

- **Исследуем клиентское мнение**

- Выявляем причины недовольства в коммуникациях с низкой оценкой клиентов

- Анализируем благодарности и жалобы

- Формируем предложения по корректировке процессов, базы знаний, обучению операторов для повышения удовлетворенности клиентов-критиков и перехода клиентов-нейтралов в промоутеры

- **Развиваем компетенции сотрудников**

- Даем обратную связь

- Проводим калибровочные сессии с операторами, супервизорами и тренерами

- Обучаем супервизоров анализу коммуникаций

Оценка коммуникаций - верхушка айсберга. Мы проводим аналитическую работу и помогаем КЦ и Банку совершенствовать процессы, быстро подстраиваться под новые реалии и работать на благо клиентов.

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

Наша служба и опасна, и трудна, и на первый взгляд как будто не видна. Эта песня не про ОМК. Нашу работу видно сразу.

Качество

Анализируем весь процесс обращения клиентов по всем каналам: от общения с голосовым помощником/чат-ботом до оценки консультации клиентом. Проводим «сплошной анализ» консультаций: изучаем поведение/вопросы клиентов, выявляем трудности у операторов. Дополнительно проверяем «тонкие места» консультаций -> корректируем процессы, базу знаний, обучение

Результат: рост CSI с 91,9% до 94,7%; FCR – с 83,8% до 89,7%

Результативность

Уделяем особое внимание продаже продуктов и взысканию задолженности. Контролируем этапы закрепления продажи, отработки возражений, поиска вариантов погашения задолженности, мотивации клиентов на оплату. Анализируем консультации с отказами клиентов, работу операторов с низким уровнем продаж/взыскания. В проекте «Лучшие практики» формируем библиотеку консультаций, анализируем лайфхаки операторов

Результат: конверсия на исходящих звонках +4,5%, на входящих +3,3%, эффективность взыскания +5,8%

Производительность

Анализируем длительные консультации: изучаем вопросы клиентов, действия операторов, выявляем операторов, регулярно совершающих длительные консультации, формируем

предложения по снижению времени разговора

Результат: АТТ на исходящих кампаниях снизилось на 43 сек., на входящих звонках - на 7 сек., время обработки писем - на 23 мин.

Доступность

Изучаем консультации с точки зрения возможности решения вопроса в голосовом помощнике/с чат-ботом, расширения функционала интернет-банка, снижения переадресаций в консультациях. Регулярно инициируем предложения по оптимизации процессов, влияющих на доступность КЦ

Результат: при росте трафика удержали показатели доступности на прежнем уровне

Слышали выражение «мал, да удал»? Оно про нас.

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

Мы не привязаны, как операторы, к конкретному времени перерывов, но пить чай на кухне нам некогда. У нас установлены целевые значения KPI.

Для ОМК важен уровень оценки качества (внешней и внутренней), мы всегда держим его в фокусе внимания и работаем над его повышением. Но как KPI у нас установлены:

- Выполнение плана по оценке коммуникаций - 100%
- Качество оценки коммуникаций - от 98%
- Доля обоснованных апелляций - менее 1% от оцененных коммуникаций
- Уровень знаний продуктов и алгоритмов - от 90% правильных ответов по каждому из контролеров в рамках контрольного тестирования

План по количеству оцененных коммуникаций рассчитывается ежемесячно по каждому из каналов с помощью статистического калькулятора. Принципы, которые мы используем для его выполнения - равномерность и прогноз. К середине месяца оценивается минимум 50% плана. Кураторы направлений регулярно анализируют выполнение плана с учетом текущих задач как в разрезе направления, так и отдельного контролера и, при необходимости, перераспределяют консультации на других контролеров. Каждый из нас «часть корабля, часть команды!»

Факт: ежемесячное выполнение плана на 100%.

Наличие плана по количеству оцененных коммуникаций и объем других задач требуют постоянно повышать скорость анализа коммуникаций. Мы регулярно обмениваемся опытом эффективного использования рабочего времени: обсуждаем вопросы оптимизации и автоматизации отчетов, оттачиваем точность и емкость комментариев по проанализированным коммуникациям, делимся лайфхаками по использованию ПО, применяем при анализе консультаций -> сократили среднее время анализа одной консультации на 3 минуты.

Качество оценки нашего отдела контролируется процедурой сверхмониторинга. Ежемесячно часть оцененных коммуникаций каждого из сотрудников перепроверяется контролирующим сотрудником. Задача проверки - выявить наличие/отсутствие нарушений в оценке и определить корректность работы контролера. Целевое значение - расхождение в оценке менее 2%.

Факт: расхождение по отделу составляет менее 1,6%. Показатель выполняется.

В КЦ настроена процедура опротестования оценки коммуникации операторскими отделами. Оператор, несогласный с оценкой, может подать **апелляцию**. Все как в суде: обвиняемый (контролер), потерпевший (оператор), прокурор (супервизор оператора), адвокаты (представители

ОМК) и судья (сотрудник сверхмониторинга). По рассмотрению каждой апелляции ведется протокол.

Мы формируем единый подход к оценке через регулярные калибровочные сессии с супервизорами, тренерами и контролерами внутри отдела. Используем калибровки как на сходимость, так и по эталону.

Факт: за 2022 год зафиксировано 5 обоснованных апелляций (менее 0,02% от оцененных коммуникаций). Показатель выполняется. По сравнению с 2021 годом общее количество апелляций снизилось на 30%.

Ежемесячно мы проходим **тестирование по продуктам, услугам и процессам КЦ**. Тестирование считается пройденным успешно при 90% правильных ответов. **Факт: все сотрудники нашего отдела выполняют поставленную цель.** Мы первыми принимаем участие в обучении и тестированиях по новым продуктам и услугам Банка. В своей работе мы придерживаемся принципа: «Качество начинается с меня».

Все указанные показатели входят в систему мотивации наших контролеров в виде интегрального коэффициента. Каждый из нас заинтересован в их выполнении. Но материальная мотивация не является для нас основной. Нами движет стремление к саморазвитию, развитию КЦ и Банка.

Несмотря на то, что качество обработки коммуникаций (CQ) не входит в наши KPI, мы всегда помним о нем, потому что повышение качества это не KPI, это наша цель и смысл нашей работы.

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

Мы должны держать руку на пульсе и быть в курсе происходящего, а для этого нужно анализировать огромные объемы информации.

«Опять эссе про речевую аналитику» (РА), - решат многие. И будут правы. Частично. Многие контакт-центры используют РА, и она уже доказала свою эффективность. Этим не удивить. Мы используем ее с 2019 года. И нам мало! Мы - многоканальный КЦ, поэтому мы **используем комплекс аналитических программ:**

- РА
- текстовая аналитика (ТА)
- Real-Time аналитика (RTSA)
- Desktop and Process Analytics (DPA)

С помощью РА и ТА мы охватываем все каналы связи КЦ: звонки, чаты, письма:

- анализируем частые вопросы клиентов
- анализируем реакцию клиентов на инфоповоды
- проверяем корректность работы операторов
- анализируем причины недовольства клиентов (разработали систему автоматической оценки работы оператора в чатах «глазами клиента»)
- выявляем клиентов с потенциальной просроченной задолженностью
- выявляем лучшие практики в работе операторов

Использование РА и ТА сокращает время поиска целевых консультаций в несколько раз, позволяет получать статистические данные без прослушивания звонков/чтения писем и чатов, увеличивает выборку для анализа до 100% консультаций.

RTSA и DPA позволяют нам в реальном времени автоматически оповещать операторов и/или

супервизоров при срабатывании категорий (на слова/информацию из ПО). RTSA и DPA помогают нам:

- Выявлять звонки с негативом клиентов и звонки со словами-конфликтогенами, сообщать о них супервизорам для немедленного урегулирования ситуации -> сократили количество жалоб на 74,5%
- Обращать внимание операторов на потенциальные мошеннические звонки -> сократили количество ошибок по блокировке карт в 3 раза
- Подсказывать операторам действия для соблюдения сложных алгоритмов -> сократили количество ошибок в полноте консультаций на 4%
- Помогать операторам работать на удержание вкладчиков -> повысили эффективность работы на удержание на 22%

Чтобы качественно обслуживать клиентов нужно их понимать. Поэтому мы **внедрили процедуру «тайный абонент»**. Мы сами становимся клиентами, обращаемся в КЦ для консультации и анализируем работу КЦ с точки зрения клиентов. Чаще всего мы проверяем консультации по:

- новым продуктам/услугам Банка
- частым вопросам клиентов в данный период (к примеру, в марте это были операции с валютой)
- вопросам с частыми негативными оценками клиентов

Проверку проводим по всем каналам. Исследуем работу всего КЦ. Результат нашего контроля - инициативы по корректировке процессов и работы операторов. Через 2 недели мы проводим еще один анализ и исследуем качество консультаций повторно.

Нам завидует МІБ, ведь мы **внедрили систему специального контроля за особо опасными консультациями**:

- с массовыми ошибками операторов
- по новым продуктам/услугам/процессам
- высокорисковые операции

Что делаем:

- выявляем консультации с помощью РА и ТА, настраиваем категории для автоматического выявления нарушений алгоритмов
- проводим сплошные прослушивания по теме: исследуем клиентское поведение, процессы, корректность работы операторов
- анализируем консультации прицельно: по операторам, часто допускающим ошибки, по статусам завершения диалогов, длительные/короткие консультации и т.д.
- работаем с отделами: проводим КС для операторов, собрания с руководителями, направляем статистику по ошибкам
- формируем предложения по корректировке процессов, базы знаний, обучений

Процесс контроля закольцован: анализируем регулярно. Благодаря этому мы видим динамику качества консультаций и эффект от проведенной работы.

Прогресс не стоит на месте. Мы тоже. Мы постоянно ищем новые решения по повышению качества обслуживания, и нам это удается!

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Ответьте себе на вопрос: «Что я должен делать, чтобы быть клиентоориентированным?» Ответ нашей команды прост и сложен одновременно: думай, как клиент, ставь себя на его место, будь

клиентом!

Этого принципа мы придерживаемся в ОМК. Любую ситуацию и процесс мы рассматриваем с позиции клиента. И это приносит результаты. К примеру, используя данный подход, мы изменили алгоритм работы в чатах. При помощи ТА наша команда выявила и обосновала необходимость увеличения времени завершения чата оператором, если клиент не отвечает, также мы разработали шаблоны предупреждения клиента о завершении времени ожидания -> клиентская оценка в чате выросла на 18%, количество повторных обращений снизилось на 81%, что экономит клиентам на общении в повторных чатах 892 часа в месяц!

Что мы делаем для улучшения клиентского опыта:

- **Сопровождаем внедрение всех процессов в КЦ**, начиная с корректировки скриптов и заканчивая внедрением нового продукта/открытием нового направления обслуживания. Мы анализируем реакцию клиентов, процессы, доступность информации в базе знаний для понимания и инициируем необходимые корректировки.
- **Анализируем обращения клиентов, связанные с изменениями в стране и мире**. Мы формируем список частых вопросов клиентов, при необходимости направляем запросы для уточнения информации и размещения информации в базе знаний/голосовом помощнике, инициируем дополнительное обучение операторов.
- **Регулярно анализируем коммуникации клиентов-критиков** в рамках опросов по CSI и NPS. Мы выявляем зоны роста КЦ и Банка, формируем предложения по работе с ними: взаимодействуем со смежными подразделениями для корректировки процессов, совершенствуем базу знаний, инициируем проведение тестирований и обучений операторов. В рамках данного анализа нами сформировано более 70 процессных предложений, относящихся как к работе КЦ, так и всего Банка.
- **Комплексно работаем с жалобами клиентов:**
 - предупреждаем возникновение жалоб через оповещение супервизоров о возникновении конфликтной ситуации в звонке через онлайн-категории РА
 - анализируем допретензионную работу с клиентами и коммуникации в рамках зафиксированных жалоб с последующим формированием предложений по процессам и обучению операторов
 - отстраняем виновного оператора от работы с клиентами для проведения корректирующих мероприятий
 - осуществляем информационные рассылки «Как избежать жалобы» с описанием кейсов по каждому инциденту
 - регулярно анализируем жалобы, результаты рассылаем на отделы, проводим совещания с руководителями отделов для выработки мероприятий по снижению жалоб
- Клиентоориентированность не может строиться только на рассмотрении отрицательных консультаций. Поэтому мы **регулярно анализируем консультации операторов с выдающимися показателями** (FCR, CSI, конверсия, АНТ, качество ведения переговоров и т.д.). Мы формируем базу лучших практик и внедряем их в программы обучения операторов
- Мы **регулярно проводим КС с операторами**, на которых акцентируем внимание на клиентоориентированности, например, «Отношение к клиенту», «Работа с жалобой», «Клиент направлен в офис». Мы совместно анализируем консультации с высокой и низкой клиентоориентированностью, рассуждаем, что значит клиентоориентированность, как должен поступать оператор в разных ситуациях, чтобы помочь клиенту, рассматриваем консультации со стороны клиента. КС проводятся в онлайн формате -> операторы могут участвовать в КС вне стен КЦ; также КС записываются, и в дальнейшем транслируются

другим операторам

В результате:

- Рост CSI с 91,9% до 94,7%
- Рост FCR с 83,8% до 89,7%
- Рост NPS с 34,9% до 57,8%
- Сокращение жалоб на работу КЦ на 74,5%

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

Если вы не знаете, чем сегодня завтракал Элвис (пес вашего коллеги), то какая вы команда? Мы знаем. И это не показатель наличия свободного времени. Это показатель доверия внутри отдела.

Вовлеченность сотрудников напрямую влияет на эффективность команды. Люди, относящиеся с энтузиазмом и интересом к своей работе, выполняют ее быстрее и качественнее, они готовы сделать больше и не останавливаются в рамках формальных обязанностей.

Мы:

- **Совместно обсуждаем задачи и полученные результаты**

- При каждой новой задаче мы организуем команду, составляем план, обговариваем нюансы. Каждый из нас знает, что, как и когда он должен делать

- Проводим брифинги: ежедневно с кураторами направлений и еженедельно со всем отделом. Обсуждаем результаты выполненных задач, статус текущих задач, новости

- Подводим итоги месяца/квартала на общем собрании отдела

- Срочные задачи/новости публикуем в чате -> повышаем оперативность и держим всех в едином информационном поле. Чтобы не потерять важное, используем хештеги

- **Открыто обсуждаем возникающие вопросы**

- Мы уважаем мнение каждого члена команды. Это позволяет нам смотреть на вещи с разных сторон, учиться друг у друга и формировать новые идеи

- Мы работаем по принципу «открытой двери». Так каждый может обратиться к НО для обсуждения своих проблем и вопросов

- Мы повесили почтовый ящик. Если кто-то стесняется, он может задать тему для обсуждения данным способом. Ответы на письма мы обсуждаем на общих собраниях, затем публикуем на весь отдел

- Раз в две недели мы проводим собрания с НО, на котором обсуждаем жизнь отдела

- **Поддерживаем дружескую и доверительную атмосферу в команде**

- Всей командой мы раз в месяц проводим мероприятия для КЦ: викторины, лотереи и др. Ежегодно устраиваем «Неделю качества» (виртуальные соревнования между всеми отделами КЦ, на которых в игровой форме проверяем знания продуктов Банка и алгоритмов КЦ).

- Мы используем чат команды не только для рабочих задач: поздравления с днем рождения, смешные гифки и мемы, конкурсы на скоростное разгадывание ребусов, это нормальное явление для нас

- Мы регулярно встречаемся вне работы: велопрогулки, квиз, сплавы. Два раза в месяц играем всем отделом в настольные игры

- **Выделяем лучших**

- На доске почета КЦ всегда есть фотографии контролеров нашего отдела. КЦ должен знать своих героев!

- Всегда есть те, кому просто «висеть на стене» неинтересно. Поэтому лучших по итогу квартала мы награждаем грамотами и подарками с символикой Банка: термкружками, ежедневниками, кардхолдерами и т.д.

- **Развиваем сотрудников отдела**

- Регулярно проходим обучения/курсы/тренинги/вебинары

- Проводим калибровочные сессии внутри отдела для выработки единого подхода к анализу звонков

- Расширяем функционал контролеров: проведение ОС/КС/собраний, подготовка отчетности, работа с РА/ТА, разработка внутренних регламентов и т.д.

Наши результаты в ежегодном исследовании Harry Job:

- Вовлеченность=94,1% (выше среднего по Банку)
- eNPS=64,7% (выше среднего по Банку)
- mNPS=58,8% (на уровне Банка)

Работа нашей команды не остается незамеченной. За 2022 год нами предложено более 500 инициатив, влияющих на процессы КЦ и Банка (больше всех в КЦ). Мы дважды выигрывали в номинации «Лучшая внедренная идея месяца». Ряд наших инициатив был преобразован в цели и задачи департамента на 2023 год.

И да, Элвиса (собаку в начале главы) назвали в честь Пресли. А наша работа – настоящий рок-н-ролл!

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

Наша цель не идти в ногу со временем, а быть на шаг впереди:

- Мы **разработали систему автоматической оценки чатов глазами клиентов**. Проанализировали CSI в чатах и разработали в ТА категории с причинами недовольства клиентов, например: долгое ожидание, некомпетентность оператора, конфликтогенные фразы и др. Разработали интегральный коэффициент работы операторов и визуализировали результаты -> оценивается 100% чатов, видны зоны роста оператора/отдела, видны операторы, допускающие больше всего ошибок
- Мы **внедрили дашборды** в отчетность по качеству консультаций: визуализировали показатели операторов и отделов (в т.ч. корреляцию FCR и CSI с внутренней оценкой), настроили систему фильтров -> информация консолидирована, упрощен процесс анализа, отображается динамика показателей, руководитель в два клика может настроить отображение нужной информации
- **Разработали и используем метод выявления клиентов с потенциальной просроченной задолженностью** (ПЗ): проанализировали консультации, предшествующие возникновению ПЗ, выделили признаки потенциальной ПЗ, настроили категорию в РА -> информация используется для работы с клиентами, у которых возникли финансовые трудности и профилактики возникновения ПЗ

В нашей команде для всех действует правило: 1 квартал = min 1 обучающий курс/тренинг/вебинар. За последний год мы изучили:

- Системный подход к решению многофакторных задач
- Критическое и креативное мышление
- Продвинутый уровень Microsoft Excel
- Дизайн презентаций и др.

Мы регулярно следим за новостями индустрии и обсуждаем их на собраниях отдела: мы подписаны на тематические паблики (например, «Клиентский сервис – искусство служить людям»), мониторим интернет ресурсы новостей, отслеживаем исследования в области КЦ.

Мы развиваем себя, КЦ, банк. Мы становимся лучше. Каждый день.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Если бы наш отдел работал в Спарте, мы остались бы на скале.

Успех нашей работы заключается не только в применении современных технологий (к примеру, РА, ТА, RTSA, DPA), но и в слаженной работе всей команды, а также эффективном взаимодействии со смежными подразделениями. Мы не ограничиваемся оценкой операторов и видим свою работу значительно шире. Мы анализируем процессы КЦ и Банка, формируем предложения по их улучшению, тем самым влияя на них и на работу операторов. **Благодаря этому в 2022 году мы:**

- Повысили клиентскую оценку: CSI - до 94,7%, FCR - до 89,7%, NPS - до 57,8%
- Сократили количество жалоб на работу КЦ на 74,5%
- Сократили среднее время разговоров на исходящих кампаниях на 43 секунды, на входящих звонках - на 7 секунд, время обработки писем - на 23 минуты
- Снизили количество повторных обращений в чатах на 81%
- Повысили конверсию в исходящих звонках на 4,5%, на входящих консультациях - на 3,3%
- Повысили эффективность взыскания ПЗ на 5,8%
- Повысили эффективность работы операторов в части удержания вкладчиков на 22%

Мы помогаем КЦ и банку слышать клиентов. Мы анализируем желания и вопросы клиентов и преобразовываем их в инициативы по совершенствованию процессов. Мы научились оперативно подстраивать свою работу под условия меняющихся реалий. Мы первыми реагируем на изменение клиентского поведения и формируем инициативы для адаптации КЦ к новым условиям работы. Мы всегда движемся вперед: развиваемся сами и ищем новые решения для развития нашей организации. Мы способствуем более эффективной работе КЦ и банка. И наш вклад виден вооруженным взглядом.

Каждый из нас является частью единого механизма, надежного как швейцарские часы. С одним отличием – мы стараемся идти впереди.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Мостыка
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Евгений Михайлович
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела мониторинга качества