Трансформация/Центр качества

**Управление качеством**

В апреле 2019 года в ВТБ был   
сформирован независимый Центр качества клиентского опыта.

**Наталия Германова,**

советник президента – председателя правления Банка ВТБ

**Ключевые задачи   
центра в 2019 году**

Давайте сразу уточним: одно отдельно взятое подразделение не может обеспечить высокое качество обслуживания. Управление удовлетворенностью людей – это задача всех подразделений банка. Одни службы влияют на клиентский опыт напрямую – через каналы, по которым получатели услуг взаимодействуют с нами, например отделения, колл-центр, сайт, интернет-банк и мобильный банк, персональные менеджеры. Но эти службы, в свою очередь, во многом зависят от бэк-офиса: какие продукты мы предлагаем, как организованы наши внутренние процессы, умеем ли мы быстро решать вопросы, насколько стабильны ИТ-решения, удобны ли внутренние интерфейсы и так далее. Лояльность и удовлетворенность клиентов может быть на высоком уровне только при условии, если все подразделения без исключения нацелены на создание качественного клиентского опыта.

Роль независимого подразделения Центра качества в такой структуре – это в первую очередь обеспечение бизнес-департаментов, служб поддержки и руководства банка объективными данными, помогающими своевременно видеть проблемы, принимать решения о необходимости изменений и отслеживать динамику улучшений. Такой центр консолидирует лучшие практики, инициирует необходимые изменения, влияющие на качество клиентского опыта. В этом году центру необходимо заложить основы для системного управления качеством клиентского опыта. Расскажу о нескольких важных задачах, поставленных перед подразделением.

**Построение прозрачной системы измерений**

Какая это система? Отмечу как минимум две составляющие.

**Real-time.** Клиенты дают обратную связь практически сразу после взаимодействия с банком, пока впечатления максимально свежи. Мы, в свою очередь, оперативно показываем эти результаты тем, кто за них отвечает и может влиять на клиентский опыт. Что это значит на практике? Например, клиент посетил отделение банка, сразу после визита он дает оценку качеству обслуживания, ее сразу получает директор точки и другие сотрудники, занимающие должности выше по вертикали управления. Если клиент недоволен, банк узнает об этом в тот же момент и максимально оперативно отреагирует, пока есть возможность решить проблему «по горячим следам».

Сегодня мы далеки от идеала. Наши клиенты дают обратную связь спустя недели. Отчетность также формируется с опозданием, а к руководству банка она по­падает только один раз в квартал спустя месяцы. В таком режиме эффективно управлять клиентским опытом сложно. Именно это необходимо изменить в 2020 году.

**Чтобы это сделать, потребуется решить много вопросов, например:**

**■**   
перестроить процесс выгрузки контактов клиентов, чтобы сократить время между моментом взаимодействия и получением обратной связи;

**■**   
полностью обновить процесс создания отчетности. Сейчас такие документы формируются вручную, и мы вынуждены работать с большим количеством разноформатных файлов. Время аналитиков уходит не столько на анализ данных, сколько на сбор самой информации. А любая нестандартная задача может остановить рабочий процесс, так как потребует особых усилий. Наша конечная цель – автоматизированные процессы сбора данных из всех интересующих источников, а также генерируемые ПО отчеты в формате интерактивных форм и графиков. Тогда аналитики Центра качества смогут сосредоточиться на поиске системно значимой информации, выявлении причин проблем и формировании практических рекомендаций. Только после того, как мы решим эти вопросы, можно будет задуматься о предиктивных решениях, позволяющих не только реагировать постфактум на проблему клиента, но предвосхищать ее появление и действовать проактивно.

Вторая составляющая, необходимая для построения прозрачной системы измерений, – **оценка сквозных процессов**. Наши клиенты обращаются в банк с разными целями. Иногда это очень простая разовая операция, например получение справки, снятие наличных в банкомате и т. д. Но зачастую одно конкретное взаимодействие с банком – всего лишь шаг внутри большого клиентского пути. Сумма оценок по отдельным взаимодействиям – это не то же самое, что оценка качества сквозного процесса. ВТБ умеет собирать мнения клиентов по отдельным взаимодействиям, но пока не видит целостной картины по сквозным процессам. Центру качества необходимо закрыть этот пробел в следующем году.

**Оценка внутренних услуг и сервисов**

В октябре 2019 года прошел первый общебанковский замер качества. У всех сотрудников банка появилась возможность оценить почти 60 внутренних услуг и сервисов. Их состав был сформирован на основании двух источников: заявки поступали как от самих владельцев услуг и сервисов, так и от подразделений, которые являются их пользователями.

Нам очень важно сделать этот инструмент полезным, помогающим увидеть как сильные стороны, так и области, требующие улучшения. Поэтому все сервисы, вошедшие в замер, обсуждались с их владельцами, мы старались договориться о таких критериях оценки, которые понятны всем участникам и учитывают особенности оцениваемого сервиса.

**Команда   
Центра качества**

Сейчас в команде центра работают около 20 человек: социологи, математики, экономисты, сотрудники с опытом работы в разных отраслях. Часть сотрудников имеет опыт работы во «фронте», включая отделения банка, колл-центры, работу с обращениями клиентов, поэтому они хорошо понимают особенности работы каналов коммуникации и возможные причины проблем.

Мы открыты, все наши инициативы и планы опубликованы на корпоративном портале в разделе Центра качества. Там же можно увидеть, что уже сделано по каждой из инициатив. Любой сотрудник имеет возможность посмотреть отчеты, запросить более подробную информацию или написать свои пожелания для нас.

Стратегическая цель ВТБ – стать банком  № 1   
по удовлетворенности клиентов. Это

очень амбициозная и сложная задача, учитывая уровень конкуренции на рынке и возросшие требования потребителей. Только   
системными совместными усилиями мы сможем достичь этой цели