

ПРОЕКТ

«ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА (H2H)»

Оглавление

1. Аннотация	3
2. Введение	4
3. Бизнес-контекст	5
4. Бизнес-процесс.....	5
Технология:	7
Что сделано в части управления бизнес-процессами Фонда.....	9
5. Инновационность.....	12
6. Трудности.....	13
7. Результаты.....	13
8. Информационные технологии	14
Информационные системы, задействованные для реализации проекта:	14
9. Партнеры	14

1. Аннотация

В 2021 году руководством были поставлены задачи по трансформации и повышению капитализации Фонда, но с сохранением системы управления бизнес-процессами (далее - СУБП) и человекоцентричного подхода.

В Фонде была создана кроссфункциональная команда трансформации КС, наделенная соответствующими полномочиями для принятия решений. Все участники команды понимали, что нельзя пойти по наиболее простому финансовому пути сокращения затрат, т.к. это не позволит сохранить наш подход: «высокий уровень обслуживания клиентов – норма жизни!».

Подготовлена концепция проекта трансформации процессов КС - «Сохранение человеческого контакта и цельности коммуникаций при цифровизации КС». Целью проекта стало: «Создание единой информационной системы, позволяющей работникам Фонда поддерживать непрерывный диалог с клиентами». Мы хотели достичь повышения эффективности процессов КС за счет за счет изменения процедур бизнес-процессов, централизации части функций, повышения уровня автоматизации, и без привлечения дополнительного персонала поддерживать на высоком уровне обслуживание клиентов по всем каналам.

В результате проекта:

- / изменены бизнес-процессы клиентского сервиса;
- / информационная система учета и регистрации обращений клиентов внедрена и интегрирована с системами Фонда.
- / эффективность процессов КС по сравнению с предыдущим годом увеличилась;
- / у нас неизменно высокий CSI и NPS;
- / проведена оптимизация организационной структуры центрального аппарата и филиальной сети;
- / рутинные операции переданы на сторону внедренной ИС.
- / мониторинг, контроль стабильности и бесперебойности процесса происходят в разработанной ИС.

Ожидаемый срок окупаемости произведённых организационных изменений по данному процессу с учетом стоимости автоматизации операций процесса – 3 квартал 2022 года.

Важно отметить, что в рамках проводимых проверок ЦБ РФ, Прокуратуры и прочее не выявлены нарушения в части работы с ОГ/ЭОГ

Сотрудники, руководители и Правление Фонда положительно оценивают работы по управлению бизнес-процессами и операционными изменениями. Ежегодно в рамках отчета о реализации Стратегии Фонда информации о системе управления бизнес-процессов выносятся на рассмотрение Совета Фонда.

2. Введение

Негосударственный пенсионный фонд БЛАГОСОСТОЯНИЕ работает на рынке пенсионных услуг с 1996 года и входит в топ-5 НПФ России. Объем пенсионных резервов - 456 млрд. рублей.

Более 25 лет Фонд успешно реализует корпоративную пенсионную программу работников Холдинга «РЖД». Также в числе клиентов фонда по негосударственному пенсионному обеспечению – АО «ФПК», ООО «Локомотив», другие компании и клиенты ФЛ по индивидуальным пенсионным программам.

Число клиентов Фонда по программам НПО - 1,3 млн. человек, получают негосударственную пенсию – 413 тыс. человек. Наши филиалы и представительства расположены от Калининграда до Южно-Сахалинска.

Видение Фонда: «Жизнь на пенсии для наших клиентов — это время достатка и новых возможностей».

Исключительным видом деятельности АО НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» является негосударственное пенсионное обеспечение участников фонда в соответствии с договорами НПО.

Фонд работает для того, чтобы в новый жизненный этап - пенсионный возраст - клиенты вступали с ощущением независимости и комфорта.

Фонд предлагает программы по индивидуальному и корпоративному НПО. Негосударственная (корпоративная) пенсия по своим целям и назначению является дополнительной мерой социальной поддержки работников со стороны работодателя независимо от государственной пенсионной системы. Это особенно важно, когда речь идет о системной и долгосрочной социальной защите работников целой отрасли.

Индивидуальная пенсионная программа — это для гражданина удобный финансовый инструмент как в краткосрочной перспективе, так и как источник дополнительного дохода на пенсии.

Внешняя среда Фонда очень динамична: инициативы регуляторов, корректировки макроэкономических прогнозов, изменения пенсионного законодательства заставляют быть гибкими. За годы работы Фонд успешно прошел: выделение «Благосостояние ОПС» в 2014 г.; реорганизацию в АО в 2018 г.; пандемию 2020-21 гг. Каждый из этих вызовов помог сформировать сильную команду, сделать динамичной систему управления бизнес-процессами и наработать практику управления изменениями. Все получилось потому, что приходят работать и остаются надолго (средний срок работы в Фонде – 7 лет) люди с высоким EQ, знаниями основ поведенческой экономики, навыками командной работы. Наша корпоративная культура мотивирует сотрудников, управляя отношениями с клиентами и партнерами Фонда, создавать для них уникальный пользовательский опыт.

В 2021 году руководством были поставлены задачи по трансформации и повышению капитализации Фонда, но с сохранением системы управления бизнес-процессами и человекоцентричного подхода.

3. Бизнес-контекст

Проект трансформации и повышению капитализации Фонда был запущен в начале 2021 года. Вызовом для нас стало стремление выполнить поставленные задачи, повысить эффективность процессов и, при этом, сохранить систему управления бизнес-процессами и человекоцентричный подход. В своем докладе мы хотели бы рассказать о проекте трансформации в части процессов клиентского сервиса (далее – КС).

СУБП в НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" функционирует более 12 лет. Проактивное моделирование бизнес-процессов ведется в ПО "Business Studio", его цель - повышать эффективность и быстро реагировать на постоянные изменения, свойственные пенсионному рынку.

Проекты оргразвития Фонда мы стараемся сделать целостными и сначала создается модель будущих изменений, а потом запускаются реализация изменений. К проектам совершенствования бизнес-процессов/повышения зрелости процессов всегда подключаются бизнес-аналитики для усовершенствование процессной архитектуры Фонда, повышение эффективности бизнес-процессов. В Фонде работают и взаимодействуют с СУБП:

- / система управления мотивацией персонала через KPI;
- / систему управления рисками;
- / управления непрерывностью деятельности.

Фонд постоянно совершенствует технологический функционал КС, создает новые сервисы, поддерживая тренд рынка в их совершенствовании и обеспечении поддержки клиентов в режиме 24/7.

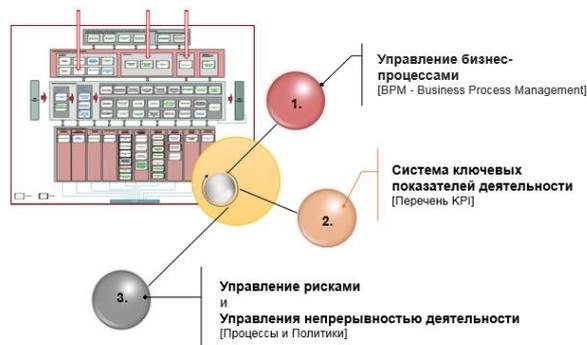
Мы хорошо знаем и, что не менее важно, чувствуем наших клиентов по договорам НПО. Средний жизненный цикл клиента- физического лица в Фонде – 20 лет, чтобы иметь минимальный уровень накоплений на пенсию, а в нашем изменчивом мире – это долгий срок. Сотрудники Фонда стремятся стать дизайнерами поведения клиентов, архитекторами их пенсионных планов, сформировать осознанное отношение клиентов к инвестициям для финансового обеспечения их «серебряного» возраста.

4. Бизнес-процесс

При реализации задач трансформации вопросы оптимизации стоимости процессов и услуг вступают в противоречие с желанием повышать эффективность



! Все наши модели в системе BS



модели КС, формирующий позитивный клиентский опыт. Тренд последних лет на создание цифровых финансовых организаций показывает свою экономическую эффективность, но внедряя новые сервисы, важно помнить, что остается категория людей, не готовых к использованию многих современных технологий.

В Фонде была создана кроссфункциональная команда трансформации КС (далее – Команда), наделенная соответствующими полномочиями для принятия решений. Все ее участники понимали, что нам нельзя пойти по наиболее простому финансовому пути сокращения затрат, т.к. это не позволит сохранить наш подход: «высокий уровень обслуживания клиентов – норма жизни!». Реализуя первый этап проекта, Команда, применяя инструменты дизайн-мышления, на шаге «Эмпатия» провела несколько сессий и глубинных интервью клиентов, представляющих разные регионы. Выборка включала людей с разным уровнем цифровой и финансовой грамотности. Результаты этой работы дали команде понимание влияния возможных изменений на лояльность и удовлетворенность наших клиентов.

После завершения обработки команда сфокусировалась на следующих результатах проведенной работы:

- / Фонд – это организация у которой процент клиентов поколения «Y» и «Z» мал, а пожилые люди, получающие у нас пенсию, не являются активными интернет-пользователями и для приобретения ими таких навыков требуется значительное время. Наши клиенты продолжают писать нам обращения от руки (см. презентацию)

- / Уровень цифровой грамотности наших клиентов по сравнению с предыдущим периодом имеет положительный тренд, но для многих в период после COVID локдауна возможность визита в офис или разговор с оператором колл-центра более важен, чем скорость получения той же услуги онлайн. Личное общение оставаться эффективным способом взаимодействия с клиентом в местах, где отсутствует/неразвит интернет;

- / Клиенты зачастую психологически не готовы к общению с роботом или ботом;

- / Клиенты привыкли при общении с компаниями, оказывающими услуги, к наличию возможности омниканальной «бесшовной» коммуникации.

Команда собралась, провела «мозговой штурм» и подготовила концепцию проекта трансформации процессов КС - «Сохранение человеческого контакта (H2H) и цельности коммуникаций при цифровизации КС».

Целью проекта стало: «Создание единой информационной системы, позволяющей работникам Фонда поддерживать непрерывный диалог с клиентами».

Мы хотели достичь повышения эффективности процессов КС за счет изменения процедур бизнес-процессов, централизации части функций, повышения уровня автоматизации, что позволило бы без привлечения дополнительного персонала поддерживать на высоком уровне обслуживание клиентов по всем каналам.

Был проведен анализ с использованием методов системной динамики (Simantics System Dynamics). Важно было прояснить значимость влияния тех или иных факторов на качество и стоимость процессов. Математические модели показали, что те инструменты повышения экономической эффективности бизнес-процессов,

которые мы планировали применить в рамках трансформации (были учтены в модели) позволят поддержать положительный тренд значений качества процесса, но и удовлетворенность от работы у нашего сотрудника (от технологии процесса, от инструментов и информационных систем, от уровня автоматизации, от возможности учиться и развиваться) позволяет процессу работать более эффективно. Именно на этом этапе мы поняли, что систему, центром которой является наш клиент по договорам НПО, необходимо дополнить вложенной системой, центром которой будет внутренний клиент – работник Фонда. Наша человекоцентричная модель приобрела фрактальную структуру.

У проекта появился новый стейкхолдер в лице работников КС. Группа проекта была расширена и в нее были включены специалисты Департамента клиентского сервиса, непосредственно коммуницирующие с клиентами.

Технология:

На начало проекта в Фонде отсутствовала ИС в которой можно было бы увидеть и отследить всю историю обращений Клиента по различным каналам связи, а также провести анализ данных взаимоотношений. Создание такой единой информационной системы, позволяющей работникам КС поддерживать непрерывный диалог с клиентами, возможно было только, если эта ИС будет для них удобной, откроет новый пользовательский опыт.

Система должна быть запущена оперативно, поэтому было принято решение (на основании данных о том, что наиболее популярные каналы коммуникаций – электронные либо письменные обращения клиентов и телефония) работать с фокусом на эти процессы.

Структура проекта включала этапы:

1. подбор оптимальных методов и способов работы, перераспределение задач между функциональными подразделениями, анализа и оптимизацию бизнес-процессов КС, моделирование процессов («to be») в ПО "Business Studio";
2. дизайн требований к ИС, формирование ТЗ на разработку ИС;
3. разработка и ввод системы в эксплуатацию;
4. анализ результатов проекта, обновление системы мотивации участников процессов и планирование постпроектных работ.

Над проектом трудились сотрудники центрального аппарата Фонда и представители 73 региональных подразделений, а также работники компаний-подрядчиков, осуществляющие разработку и внедрение ИС.

Выбранный подход позволил минимизировать затраты на запуск обновленных процессов, а также сделать проект эффективными.

На рабочей встрече, посвященной закрытию проекта, проводимой в гибридном формате (офлайн в большой переговорной ЦА Фонда и онлайн для представителей региональных подразделений был озвучен полный состав участников проект).

Идейными вдохновителями этого проекта стали Заместители генерального директора Фонда (далее – ЗГД). На разных этапах проекта в группе работали:

- ▀ ЗГД по технологиям и ЗГД по экономике и финансам
- ▀ сотрудники Департаментов:
 - / клиентского сервиса,
 - / информационных технологий,
 - / безопасности,
 - / экономики и финансов,
 - / по работе с персоналом,
 - / аналитики и методологии учета,
- ▀ сотрудники Службы систем менеджмента качества;
- ▀ сотрудники региональных подразделений;
- ▀ подрядчики и партнеры Фонда (в части внедрения ИС);
- ▀ представители корпоративных клиентов - Холдинга «РЖД» и зависимых обществ (в части выявления потребностей и получения обратной связи по результатам)

Мы гордимся тем, что смогли вовлечь, вдохновить и заинтересовать работать в данном проекте такую кроссфункциональную команду.

На старте были определены инструменты общей коммуникации, введены в расписание еженедельные рабочие встречи по проекту. Команда дополнительно работала вечерами и в выходные, когда это требовалось для успеха проекта. Поэтому позже на этих встречах появилась традиция отмечать успешные этапы и чувствовать участников, которые внесли наибольший вклад в этот успех. Номинацию назвали «Супергерой Pro» (где Pro– это «проект» или «профессионал» - мы так и не решили).

Проект позволил сформировать у сотрудников метакомпетенции и очень ускорило проект наличие в Фонде собственной сильной экспертизы в части бизнес-анализа и IT.

К концу 2021 года Фонд обеспечивает высокий уровень клиентского сервиса, независимо от способа коммуникации, выбранного клиентом для обращения фонд – будь то личный визит, звонок в контакт-центр или письменное/электронное обращение. Все каналы коммуникации с клиентом интегрированы между собой, вся информация о клиенте и истории его обращений поступает и обрабатывается в единой клиентской базе в режиме реального времени.

С клиентом работают профессиональные консультанты, успешно прошедшие специальное обучение, составляющие сплоченную команду единомышленников, которые осуществляют личный прием клиентов, отвечают на их звонки и письма, поддерживают клиентов в Личном кабинете и в чате. Высокий уровень знаний и профессиональных компетенций в пенсионной сфере в сочетании с эмпатией, инициативностью, самостоятельностью и ответственностью позволяют решить вопрос клиента с первого обращения. В каждом клиенте мы, в первую очередь, видим Человека, такого же как ты сам, как твои родители, бабушка, дедушка, а в случае

общения с представителями корпоративного клиента видим коллегу – друга. Мы стремимся, чтобы клиентский сервис не только удовлетворял, но и превышала ожидания наших клиента.

Благодаря высокой зрелости бизнес-процессов и эффективной автоматизации в Фонде клиент по выбранному каналу коммуникаций, быстро, удобно и легко получит качественную консультацию. Мы осознанно запретили использование скриптов на личном приеме и телефонии, а также пытаемся не вводить жестких ограничений по времени предоставления консультаций. Сотрудники стараются искренне помочь человеку, узнают его жизненную ситуацию, его обязательства, а иногда и беды. Клиент всегда для нас в центре внимания.

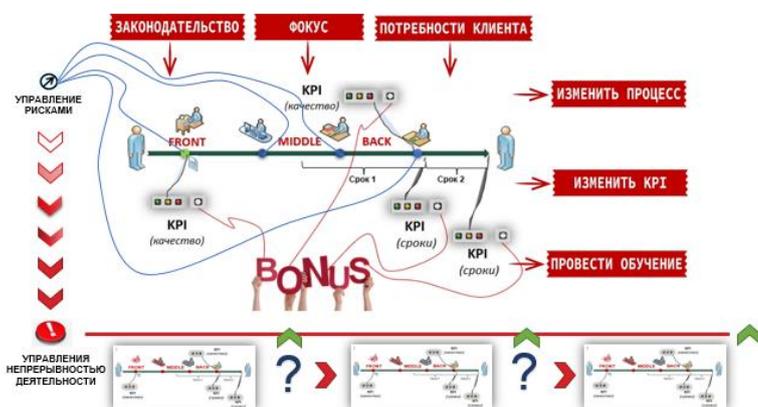
КС Фонда проводит мониторинг качества работы с использованием индекса удовлетворенности клиента (CSI) и индекс лояльности клиентов (NPS), а в конце 2021 г будет введен анализ индекса клиентских усилий (CES).

ИС учета и регистрации обращений клиентов внедрена и интегрирована с системами Фонда. В ней осуществляется мониторинг, контроль стабильности и бесперебойности процессов клиентского сервиса.

Что сделано в части управления бизнес-процессами Фонда

Проект был начат с анализа процессов и моделирования с учетом возможной централизации. Важно было учесть требования системы управления непрерывностью деятельности и возможных рисков.

В качестве инструмента бизнес-моделирования в Фонде используется система Business Studio. При моделировании используется системный подход, который требует рассматривать всю предметную область как систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов.



Надо сказать, что моделирование в Business Studio позволило в период напряженной эпидемиологической ситуации поддерживать (удаленно) совместную работу над моделями и обеспечивать высокий темп спринтов на стадии проработки моделей под автоматизацию.

Как я писала выше проведен анализ с использованием методов системной динамики (Simantics System Dynamics) после которого используя принцип Парето мы для себя определили подпроцессы и функции, улучшение которых позволят добиться значимых улучшений. Наиболее популярные у наших клиентов каналы коммуникаций – электронные либо письменные (полученные на почтовый адрес Фонда) обращения

и телефония, поэтому в качестве примера я могу рассказать о некоторых изменениях этих процессов:

Создавая новую архитектуру процесса «работа с обращениям граждан» мы провели ре-классификацию типов и видов обращений, а также тематик и подтематик (новая классификация имела древовидную структуру, к которой мы стремились по просьбе коллег из IT). После завершения данной работы мы выделили ключевые особенности этих обращений, чтобы в дальнейшем информационная система смогла автоматически определять маршруты обработки обращений прорисовали каждый из них. Далее мы посчитали стоимость операций по маршрутам с учетом централизации части функций в регионах и без нее в разных вариантах локации, что позволило выявить оптимальный вариант с учетом, например, географии рассылки, ФОТ специалиста, наличия оргтехники и площадей и т.п.). Команда выбрала вариант, наиболее соответствующий запросам заинтересованных сторон, и передала его для проведения изменений (автоматизации, изменению штатной численности и кадрового сопровождения, для бюджетирования и т.д.).

Изменения, затронувшие процессы работы с телефонией, были проведены с учетом не только интересов внешнего клиента, но и с учетом внутреннего клиента – работника колл-центра. Например, Команда по запросу операторов КЦ реализовала задачу по изменению «карточки звонка». Были проведены работы по добавление необходимых атрибутов, вкладок, разделов; прототипирование внешнего вида формы, модификация стилевого оформления, разработка виджетов, прототипирование модели хранения данных электронных сервисов и т.д. Для реализации всех идей работников колл-центра необходимо было изменить не только карточку звонка в модуле информационной системы, но и интегрировать «СУРОК» (CRM) с другими ИС Фонда, а в ряде случаев, изменить и процессы сбора/анализа и хранения информации). Все работы были проведены и, отмечу, что при реализации карточки звонка описанная выше классификация обращений граждан нашла свое применение и в этом процессе.

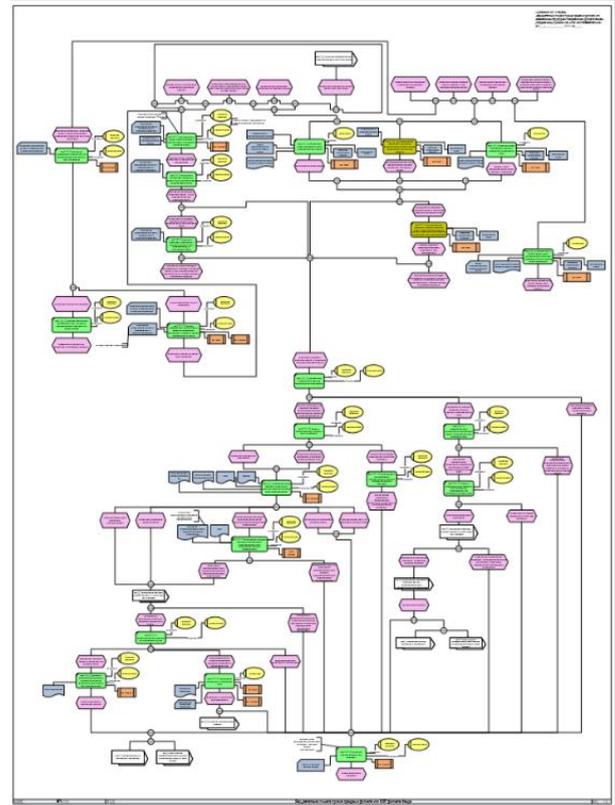
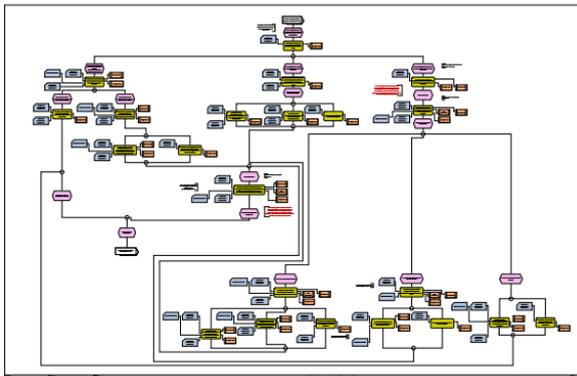
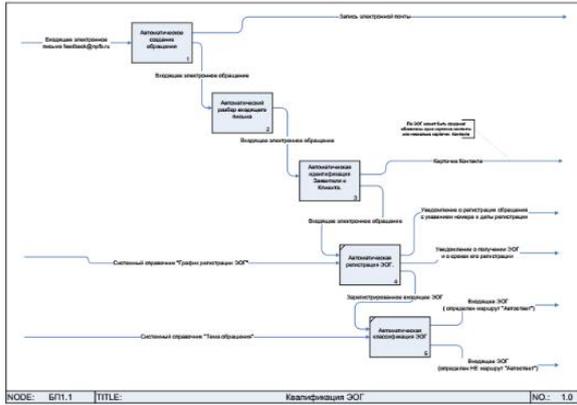
Бизнес-процесс «Управление взаимоотношениями с клиентами» в части своих процессов и процедур существенно изменился в 2021 г. Задача по повышению эффективности была выполнена (см. результаты проекта).

Процессы КС стали быстрее. Сокращение времени обработки обращений граждан ведет к предоставлению оперативного ответа, что влечет повышение лояльности Клиента.

Очень важно было перезапустить процессы так, чтобы информация о ходе процесса попадала в единое хранилище информации, в котором можно вести работу со сведениями по работе КС различными каналам.

Процессы клиентского сервиса Фонда изменились и стали более эффективными и для клиента по договорам НПО, и для работников, реализующих данный процесс. Они позволяют поддерживать концепцию «Н2Н», но при этом уровень их автоматизации значительно вырос.

Были разработаны модели процедур процесса (пример см. рисунок ниже), ставшие неотъемлемой частью ТЗ на модуль, а после внедрения ИС и закрытия проекта стали частью разработанных регламентов (примеры ниже).



6. Трудности

- ✓ Сложная эпидемиологическая ситуация 2020-2021 года (необходимо было перевести большинство коммуникаций в on-line);
- ✓ Расширение скоупа проекта в процессе его реализации;
- ✓ Особенности автоматизируемых процессов;
- ✓ Изменение состава рабочей группы как контрагента, так и в Фонда;
- ✓ Параллельная работа нескольких контрагентов и работников Фонда с одной средой системы, требующая оркестровку задач/

7. Результаты

Для демонстрации результатов, достигнутых в ходе реализации проекта, мы:

1. сравнили показатели:
 - ▀ по количеству принятых и качественно обработанных звонков на 1 работника (консультанта):
 - / в 2020 году – в среднем 4811 звонков;
 - / в 2021 году – в среднем 7275 звонков (с использованием внедренной ИС).
 - ▀ по количеству подготовленных ответов на обращения:
 - / в 2020 году один работник подготовил 4880 ответов;
 - / в 2021 году один работник с использованием внедрённой ИС подготовил 6605 ответов.

Таким образом наша эффективность увеличилась на 51,2% и 35,4 % соответственно.

2. У нас неизменно высокий индекс удовлетворенности (CSI), составляющий не менее 4,875 по пятибалльной шкале. При этом индекс удовлетворенности клиентов (NPS) составляет 96%.
3. проведена оптимизация организационной структуры центрального аппарата и филиальной сети за счет высвобождения работников, участвующих в процессе при росте количества обращений (2020 году – 19015, а 2021 году - 26425) - по филиальной сети 16 ПШЕ.
4. рутинные операции (формирование типовых ответов, подготовка/формирование справок/выписок передано на сторону внедренной ИС).
5. мониторинг, контроль стабильности и бесперебойности процесса происходят в разработанной ИС.

Ожидаемый срок окупаемости произведённых организационных изменений по данному процессу с учетом стоимости автоматизации операций процесса – 3 квартал 2022 года. Важно отметить, что в рамках проводимых проверок ЦБ РФ, Прокуратуры и прочее не выявлены нарушения в части работы с ОГ/ЭОГ

Сотрудники, руководители и Правление Фонда положительно оценивают результаты проекта.

8. Информационные технологии

Информационные системы, задействованные для реализации проекта:

Система учета и регистрации обращений клиентов по телефону (ИС "СУРОК");
ПО Business Studio

Система электронного документооборота (СЭД) «Company Media», БД «Обращения граждан»

Автоматизированная информационная система «ПЕГАС»;

Информационная система «Модуль «СЭД БЛАГОСОСТОЯНИЕ» (в части раздела «Обращение граждан»)

Модуль «Электронные обращения граждан» системы учета и регистрации обращений клиентов по телефону»

Автоматизированная система «СМС-Агрегатор»

Автоматизированная система «ЛИНИЯ»

Информационная система 1С: «Электронный архив»

Информационная система "Модуль "СЭД БЛАГОСОСТОЯНИЕ" (в части раздела "Делопроизводство" и раздела БД «Договоры»)

Автоматизированная система «Выписки» (модернизированная)

Корпоративная электронная почтовая система.

Система управления задачами

Simantics System Dynamics

9. Партнеры

Проект выполнен Фондом самостоятельно.