Валерий ПЕТУШКОВ,
начальник управления по обслуживанию клиентов, ООО «Дженерали ППФ Страхование жизни»

Работа над ошибками

Основная задача ОПЕРУ состоит в том, чтобы обработка данных по договорам производилась своевременно, без ошибок и с минимальными затратами. Полностью избежать ошибок невозможно, но можно принимать меры для их минимизации.

Ошибка ошибке рознь

Эффективность работы ОПЕРУ определяется соотношением полезного результата к сумме затрат на получение этого результата. Другими словами, если операционное управление обрабатывает массив данных с наименьшими затратами и должным качеством, то его работу можно признать эффективной.

При оценке качества работы ОПЕРУ я бы предостерег от параметров вроде «три ошибки на страницу» или «десять минут на введение одного полиса». Основной критерий – это чистота тех выходных данных, которые используются в последующей работе.

Цена ошибки может быть разной. Например, неточности в имени, отчестве или фамилии страхователя, валюте или дате договора вообще недопустимы. Это критические ошибки, поэтому контролировать их нужно особенно

жестко. Но бывают и технические ошибки, связанные с нарушениями процедуры. Это, например, неточности в примечаниях, которые не искажают информацию, а замедляют ее обработку. Или наоборот – отсутствие примечаний из-за некорректного внесения информации, что мешает разобраться в сущности договора, понять его изменения и т.п. Такие искажения даже не всегда можно назвать ошибкой. Чтобы их избежать, нужно обязательно определить процедуры исполнения работ и довести их до сведения исполнителей.

Источники ошибок

Поскольку существует противоречие между физическими возможностями человека и предъявляемыми к его работе требованиями, имеет смысл рассмотреть источники возникновения ошибок и способы снижения их количества. Начнем с источников.

Эмоциональная напряженность

В моей практике был случай, когда для повышения качества работы ОПЕРУ было проведено психологическое тестирование работы специалистов по вводу данных. В результате исследования оказалось, в частности, что при обработке сложной информации состояние оператора близко к состоянию авиадиспетчера. Приведу пример.
Любая ошибка в сложном договоре, включающем сочетание сложных рисков, валютные и прочие оговорки, может привести к очень серьезным последствиям и при сопровождении договора, и при урегулировании убытков, и при формировании финансовых результатов компании. Андеррайтеры, которые сами готовят сложные уникаль-

ные договоры, знают, что перестановка всего двух слов в тексте сложного уникального договора может повлиять на риски, которые по нему оцениваются и тарифицируются – именно поэтому при обработке таких договоров у оператора возникает сильный стресс.

Однообразие

Еще один источник ошибок – монотонность работы. Она возникает в тех случаях, когда человек умеет выполнять очень ограниченный набор действий. Например, обрабатывать только полисы ОСАГО или, скажем, ВЗР. Проблема решается кардинально, если сотрудник имеет навыки обработки разных типов документации. Тогда можно менять виды деятельности, и усталость от монотонности работы не возникает – поэтому так важно обучать сотрудников работе на разных участках ведения учёта, обработки данных и страховой документации.

В ряду других способов борьбы с монотонностью можно назвать участие операторов в оптимизации процессов и процедур обработки данных. Так, с помощью операторов можно выявить скрытые дефекты системы, которые проявляются в процессе обработки сложных данных, а затем сформулировать предложения по адаптации системы под продуктовую линейку и повышению эргономичности интерфейса.

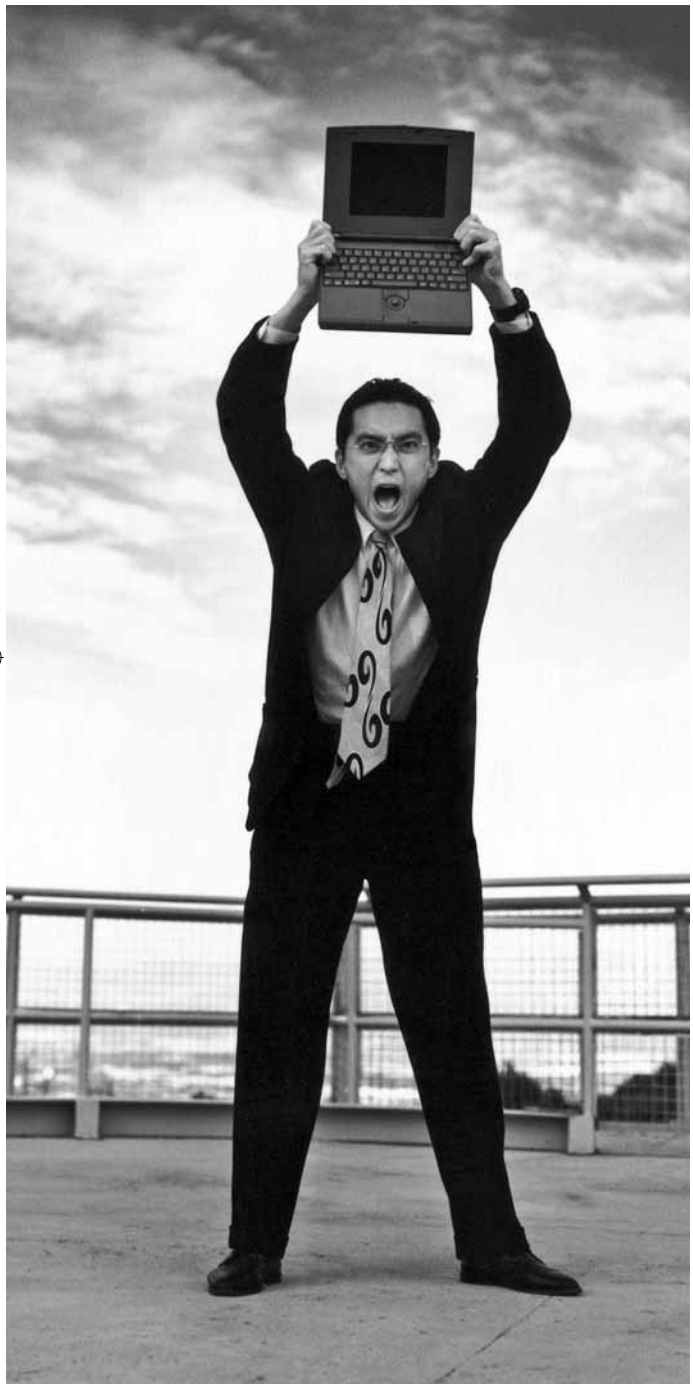
Некомфортные условия труда

В душном, непроветриваемом помещении концентрация внимания резко падает. Поэтому если невозможно обеспечить нормальную вентиляцию, придется через каждые три-четыре часа работы останавливать работу и предоставлять сотрудникам небольшие технические перерывы.

Очень часто сотрудники ОПЕРУ поднимают вопрос прослушивания музыки. Музыка отвлекает и способствует увеличению количества ошибок, поэтому придется исключить ее прослушивание даже через наушники. А вот минеральная вода или чай, по моему мнению, способствуют снятию напряжения и помогают сосредоточиться.

Технической организации процесса помогают лотки для сортировки документации. Например, с надписями «обработано», «не обработано», «частично обработано».

Очень важный момент комфортной работы оператора – скорость реакции системы. Она обязательно должна превышать скорость реакции оператора – в противном случае, оператору придется постоянно ждать, а это раздражает работников и озна-



чает необоснованные операционные издержки.

Увеличение скорости ввода данных

При обработке простых массовых полисов (каско, ОСАГО, ВЗР, НС) допустимый уровень ошибок не должен превышать 2-3% от количества полей. Эти ошибки обычно связаны с попытками ввести как можно больше полисов за минимальное время. Значит, оператор, который хочет увеличить скорость своей работы должен понимать, что увеличение интенсивности ввода информации приводит к увеличению количества ошибок.
Если регулярно проводить мониторинг, можно отследить, каким образом скорость ввода данных влияет на уровень ошибок.

Что можно предпринять для снижения уровня ошибок

Перед запуском новой учетной системы в обязательном порядке разрабатываются мероприятия по созданию системы защиты от ошибок: тестируются новые операции и процессы, разрабатываются типовые правила для предотвращения ошибок. Обычно к моменту запуска учетная система уже имеет настройки для контроля и блокировки ошибок с учетом логики страхования. Для составления перечня критических ошибок

привлекают финансистов (параметры условий договоров, влияющие на формирование финансовых результатов и налоговую базу), андеррайтеров (выделение ключевых рисков), актуариев (параметры, влияющие на расчеты страховых резервов), бизнес-аналитиков и специалистов IT-подразделений.

Чтобы избежать критических ошибок в именах, фамилиях и т.п, не обойтись без повторной визуальной проверки данных вторым оператором. Эффективную помощь в проверке фамилий, имен, отчеств и реквизитов операционному управлению могут оказать продающие структуры компании. Для этого перед тем, как передавать готовый полис страхователю, продавец должен еще раз проверить занесенные в него данные.

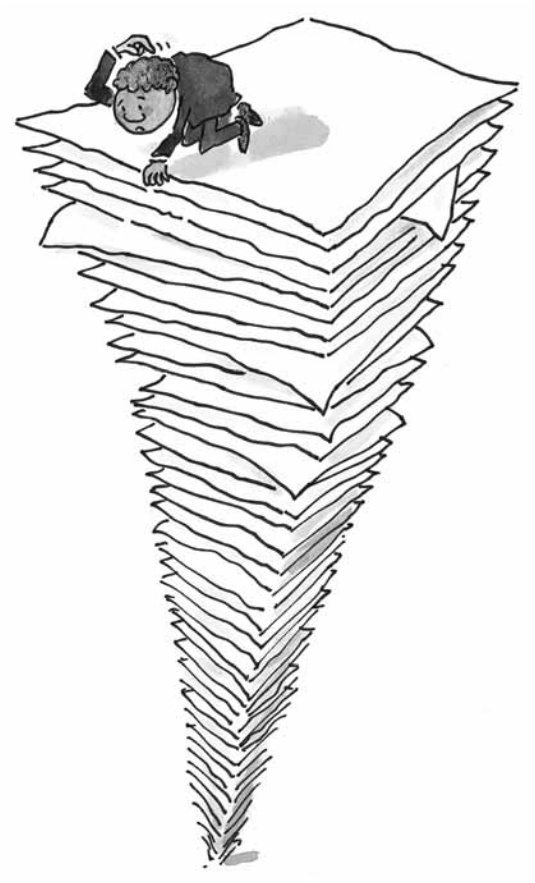
Чтобы избежать ошибок с валютой полиса, можно использовать следующие несложный прием: условиться, что каждый вид валюты соответствует определенным сериям полиса.

А теперь рассмотрим другие способы снижения уровня ошибок.

Дружественный интерфейс учетной системы

Один из способов снижения количества ошибок – повышение качества интерфейса учетной системы. Если он не эргономичен, то усталость наступает очень быстро, что, как отмечалось выше, создает дополнительный стресс и ведет к повышению процента ошибок.

Бывает, что при создании учетной системы проектировщики пренебрегают детальной проработкой интерфейса. Тогда он может быть выполнен в виде набора полей, в которые заносится информация. Если вид и последовательность этих полей не соответствуют форме полиса или заявления, с которого информация заносится в систему, количество ошибок может увеличиваться. Как показывает практика, наиболее эргономичная форма интерфейса полностью соответ-



ствует образу полиса или заявления. Это не только обеспечивает однозначное понимание смысла вводимой информации, но и позволяет оператору сравнить зоны введения информации. По своему опыту я могу сказать, что дружественный интерфейс, даже при сохранении уровня ошибок увеличивает скорость обработки информации в три-четыре раза. Но можно посмотреть на этот результат и с другой стороны: при той же самой скорости обработки уровень ошибок снижается в три-четыре раза, поскольку остается время на проверку введенной информации.

Корпоративная культура

Если корпоративная культура подразумевает отношение к сотрудникам ОПЕРУ как к равноценным членам команды, так же, как и остальные заинтересованным в конечном результате, это мотивирует к качественному исполнению своих обязанностей. Но если к сотрудникам ОПЕРУ относятся, как к малоценному члену коллектива, можно считать, что низкое качество ведения данных обеспечено.

Правильный подбор и квалификация кадров

Бытует мнение, что для работы в ОПЕРУ можно набрать людей, что называется, с улицы. Это верный путь к большому количеству ошибок. Как показывает практика, идеальный сотрудник ОПЕРУ – это ответственный, внимательный, аккуратный исполнитель, замотивированный на данный вид работы.

Студенты для обработки больших массивов однотипной информации не подходят: из-за своей активности они допускают слишком много ошибок. Больше всех на должность оператора подходит спокойная, усидчивая, склонная к монотонной работе женщина. Из профессиональных навыков я бы отметил высокую скорость печати и умение работать со стандартным офисным пакетом программного обеспечения. Однако нельзя назвать эти умения определяющими при подборе персонала. Главное – личностные качества кандидата, а отсутствие технической подготовки можно компенсировать за счет обучения. При этом очень важно не бросать новичка в одиночестве, чтобы он не привык к нерациональным методам работы, которые формируются в процессе самостоятельного освоения профессии.

Одно из правил успеха ОПЕРУ – не увлекаться экономией на сотрудниках. Набрать персонал на маленькие оклады без должной квалификации – это не экономия бюджета, а его растрата, потому что исправление ошибок, допущенных неквалифицированными сотрудниками, обходится довольно дорого.

Для профилактики разовых ошибок должна быть отлажена соответствующая система взысканий. Я имею в виду даже не премии за качество работы. Самое сильное воздействие оказывает солидарная ответственность сотрудников за последствия тех убытков, которые понесла компания в результате ошибки.

Другой вариант работы над ошибками – совместная работа по их исправлению или по исправлению ситуации, которая из-за них возникла. Психологический эффект от совместной работы по исправлению ошибок очень сильный.

Но если сотрудник постоянно допускает ошибки, с ним лучше расстаться: он просто не подходит для работы в ОПЕРУ.

Что касается системы оплаты труда, то, на мой взгляд, сдельная система не эффективна даже при обработке массовых договоров, так как, во-первых, чревата большим количеством ошибок, а во-вторых, опасна простоями, не зависящими от работодателя. Поэтому лучше все качественные показатели (снижение доли ошибок, претензий, своевременность обработки) и объемы ввода включают в премиальную составляющую. Иными словами, более целесообразно применение повременно-премиальной системы.

При оценке обработки сложных договоров в первую очередь нужно иметь в виду качество и надежность обработки информации.