



ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №7340

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШИЙ КОЛЛЕКТИВ ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ КЛИЕНТОВ (более 100 сотрудников)

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ФК Открытие
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Саратов
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	650
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	http://open.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Братство Ипотеки
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

Кол-во сотрудников

129

1. Краткое описание команды

«Торин: Куда ты уходил, позволь спросить?»

Гэндальф: Узнать, что впереди.

Торин: А зачем вернулся?

Гэндальф: Чтобы посмотреть, что сзади»

Дж.Р. Толкиен

Вдохновившись культовой сагой Толкиена о Средиземье, мы хотим рассказать вам нашу историю, ведь героев, о которых слагают легенды, можно найти не только в книгах, но и в каждом из нас.

Наш путь начался в далеком 2017 г. вместе с 40 отважными сотрудниками первого Королевства Звонков КЦ г. Саратов. Мы выходили к Клиентам с достойным предложением руки помощи в обретении своего дома, консультируя по условиям ипотечного кредитования Мира Открытия.

Получив консультацию у нас, Клиент подавал документы на ипотеку в отделениях Банка. Если после этого появлялись вопросы, он возвращался к нам. Мы не всегда могли быстро решить вопрос Клиента самостоятельно и за помощью приходилось обращаться в соседние земли – Офисы Банка. Порой это занимало время, а мы не могли позволить Клиентам ждать.

Мы хотели предоставлять информацию здесь и сейчас, оказывая высокий уровень поддержки, и сделать все возможное, чтобы Клиент быстро получил решение по ипотеке. **Это требовало глобальных изменений в Мире Открытия.**

В конце 2018 г. на Совете старейшин было **принято решение о трансформации процесса** ипотечного кредитования, и мы пошли навстречу изменениям.

Спустя 2 года мы уже представляем собой команду Героев, которые **могут буквально свернуть горы**. Клиенту больше не нужно ходить в офис Банка. Можно направить документы через дистанционные каналы (эл.почта, личный кабинет) и получить решение. В офис нужно прийти лишь раз – в день подписания кредитного договора.

Никогда мечта о своем жилье не была такой простой и удобной в исполнении.

Но обо всем по порядку, мой друг.

2. Положительное влияние на деятельность организации

«В то, что мы создаем,

мы всегда вкладываем память о том, что любим»

Дж.Р.Толкиен

Старейшины решили передать часть ипотечного процесса нам, маленьким жителям большого КЦ. Почему нам? Все дело в нашем неукротимом желании познавать что-то новое, быть открытыми для любых начинаний и в умении говорить на одном языке с Клиентом.

Решено было передать два этапа:

- Одобрение суммы кредита (лимит);
- Одобрение объекта недвижимости (залога).

Первый этап:

На заре 2019 г. мы начали прилежно постигать науку проверки документов Клиента для одобрения суммы кредита. Сложным и запутанным казалось нам это дело, но лишь поначалу.

Мы освоили:

- Требования к документам наших Клиентов;
- Развили остроту зрения на проверку всех галочек и подписей;
- Натренировали свои руки на быстрое заведение заявок в программу.

И так мы основали внутри Отдела новое Королевство и назвали его **Лимитом**.

Второй этап:

К середине 2019 г. нам было суждено освоить более тонкие науки:

- Консультирование клиентов по подбору жилья и страхованию;
- Проверка корректности и комплектности документов на квартиру;
- Доведение заявки до этапа одобрения объекта недвижимости (залога).

Для жителей с этими умениями мы создали свое Королевство под названием **Залог**.

Отныне три Королевства под знаменем единого Отдела творили магию, и вместе внесли вклад в бизнес-показатели нашего Мира Открытия:

- По доле рынка в 2020 г. мы твердо закрепили за собой **6 строчку общепанковского рейтинга, поднявшись на три пункта** по сравнению с 2018 г.
- По объему выдач в 2020 г. мы **держим 5 место**, хотя еще в 2018 г. были на 8 строчке. В 3 квартале и вовсе поставили внутренний **исторический рекорд** по выдачам!

Для наших сотрудников это не просто цифры, это были счастливые лица настоящих людей, голоса наших Клиентов. Каждый прошел через нас, в каждом мы оставили частичку себя.

3. Операционная эффективность

«У меня есть дом, и я хочу, чтобы он был и у вас»

Бильбо Беггинс

Изменения в процессе нашли отклик в наших сердцах, и с горящими глазами мы начали покорять одну вершину за другой.

Главным своим достижением мы считаем сокращение времени на получение решения по заявке с **7 до 2 дней**. Нам удалось этого добиться и доказать, что Контактному центру по плечу любая задача (слайд 2).

Давайте узнаем, как мы это сделали.

Для Клиента скорость - очень важный показатель. Так как чем быстрее наш Мир Открытия откликнется на зов Клиента, тем скорее осуществится мечта встретить рассвет в новом, а, главное, своем доме.

Клиенты-домоседы

Мы перевели все каналы в дистанционный формат и научились работать не только с голосовыми каналами, но и по эл.почте. Гораздо удобнее и быстрее отправить фотографию нужного документа, чем носить оригинал в Офис Банка.

Совы среди нас

Ввели ночные смены и теперь работаем со всеми регионами присутствия Клиентов без задержек. Также ребята могут подбирать себе гибкий график под любые нужды. Спрос на такой график даже

выше, чем потребность!

Всезнающее око

Внедрили единую программу, в которой любой сотрудник может узнать статус по клиенту. Это сократило нам АНТ (среднее время диалога) на 120 сек., и SLA (скорость ответа) с 30 до 20 секунд.

Ловкость рук и никакой магии

Сократили время на заведение заявки: оптимизировали ПО и упростили этапы заведения, тем самым увеличили основной показатель - Продуктивность с 5 до 15 заявок в день на одного сотрудника. За счет роста продуктивности, мы смогли обработать горы заявок и сделать еще больше Клиентов счастливее.

За последние 6 месяцев наша продуктивность держится **в среднем выше 100%** (слайд 3)

Знание - сила

Улучшили Качество на 50% в сравнении с 2019г., за счет регулярных воркшопов с народами из соседних земель - Управления Андеррайтинга (проверка клиентов), ЦИК (Центр ипотечного кредитования) и тренингов с отделом Контроля качества.

Своих не бросаем

Мы снизили долю сотрудников, не выходящих в ЦЗ (целевое значение) по продуктивности **с 20% до 12%**. Чтобы добиться такого результата мы составили «фото дня» двух категорий сотрудников (выполняющих и недотягивающих до цели) и проанализировали их. В итоге смогли выявить четкий алгоритм действий, выполнение которого приводит к нужному результату.

Covid-19

Эпоху «Великой чумы» мы провели с пользой. Наши ребята пришли на помощь Клиентам с приемом заявлений на **Кредитные Каникулы**, поток заявок на которые резко увеличился. Сделали упор на качество и с пользой провели **90 часов за обучением**, ибо нет пределу совершенству.

Мы смогли оправдать надежды, возложенные на нас мудрыми Старейшинами нашего Мира. И на этом достижения только начинаются.

4. Инновации и креативность

«Если мы хотим добиться успеха, то придется проявить такт.

И уважение. И немалую долю очарования.

Поэтому говорить буду я»

Гэндальф

Что помогло нам добиться таких результатов?

Для того, чтобы наши изменения стали еще более эффективны – процесс нужно постоянно **улучшать**. И кто лучше наших сотрудников знает, в каком направлении нужно двигаться и какое звено править.

Из-за уникальности нашего процесса мы не можем себе позволить действовать стандартно и, как Герои саги преодолевать весь путь пешком, поэтому мы решили сразу полететь на Орлах.

В конце 2019 г. мы создали внутри Мира Открытия **Братство-Agile** для усовершенствования нового процесса Ипотечного кредитования. Братство, в которое объединились многие равнодушные

умы, желающие внести свой вклад в победу в Борьбе за Клиента.

Неотъемлемой его частью являются конечно же **Сотрудники нашего Отдела**.

Наш главный предводитель Отдела - **Scrum-мастер** этого Братства. И это очень удобно, ведь он может слушать сотрудников, их новые идеи и предложения и вместе с ними прорабатывать варианты изменения этого звена процесса.

Если этого требует задача, на наш зов откликаются коллеги из разных подразделений. Любой сотрудник, предложивший идею тоже **становится членом команды** на время ее реализации (слайд 4).

В 2020 г. нашему Братству удалось:

- Создать новую систему мотивации, которая удовлетворила все стороны;
- Реализовать концепт новой Базы знаний для сотрудников. Поиск и сортировка информации – это тоже время, его мы сократили;
- Внести изменения в процесс заведения заявок – сократить и автоматизировать некоторые этапы;
- Снизить жесткость требований для сканированных/сфотографированных документов;
- Сделать необязательными для подачи заявки часть документов;
- Создать концепт будущего единого ПО, объединив абсолютно все наши инструменты;
- Уже даже начали тестировать первые плоды этих доработок в тесном контакте с другим Братством – Разработчиков;

Как говорил Гэндальф: «Эти Хоббиты не так просты, как кажутся», так и мы хотим отметить, что все эти идеи были предложены нашими сотрудниками.

В зависимости от задач в Братство-Agile привлекаются коллеги из:

- методологии, которые помогают в создании инструкций под новый процесс и скриптов;
- контроля качества, создающие специальные чек-листы для проверки заявок на всех этапах процесса;
- мониторинга и аналитики, разрабатывающие автоматизированную и прозрачную отчетность и гибкий график сотрудников;
- управление заботы о клиентах, запустившие усовершенствованный сбор обратной связи от клиентов.

Для жителей Королевств участие в Братстве - это дополнительная возможность дальнейшего развития как в рамках Отдела, так и вне его. Участвуя в жизни **Братства**, ребята прокачивают свои навыки в выступлении и креативности. Постоянный гость на таких встречах - самая мудрая и проникательная героиня наших времен **Смирнова Наталья Александровна** - старший вице-президент Банка и руководитель блока клиентского сервиса. Выступать на таком уровне - бесценно для любого сотрудника.

5. Клиентоориентированность

«Я пойду с вами и буду идти, пока буду вам нужен».

Арагорн

Взаимная любовь с Клиентом возникает тогда, когда вы слышите, что он говорит, а услышав – делаете. Вот и мы с Командой Героев, чтобы понять в каком направлении нам двигаться, решили

спросить у Клиента (слайд 5).

CES

Первой остановкой на нашем пути стал показатель удобства - CES (индекс удобства использования продукта).

Регулярный анализ отзывов Клиентов помог нам понять зоны роста:

- Клиентам не хватало человечности в общении с нами.

Теперь в каждом сообщении мы представляемся и оставляем свой номер, чтобы стать ближе, ведь это важно в условиях дистанционного обслуживания.

- Клиентам было не достаточно получения информации об одобрении кредита в виде СМС и сообщения на эл.почту.

Выполнили и это пожелание – после каждого решения по заявке мы дополнительно связываемся с клиентом, где подробно рассказываем о дальнейших шагах.

- Во время «Великой Чумы» мы понимали, что Клиенту будет не удобно заполнять наши рукописные анкеты.

Поэтому мы заранее позаботились о тех, кто не сможет заполнить заявку в Личном кабинете и внедрили процесс, где СМС-сообщение заменяло подпись клиента в анкете.

Клиенты положительно оценили работу на этом отрезке пути, отблагодарив нас ростом показателя CES. С начала года он **вырос на 9%**. И в сравнении с прошлым годом мы уже **выше на 11%**.

Пилотный проект

Нашим Героям и этого показалось мало. Мы поняли, что нам не хватает оценки именно наших действий (CSI).

На следующем совете Братства-Agile было решено осуществить эту идею с помощью жителей соседних земель Управления заботы о клиентах. Мы вместе обдумали вопросы и способы проведения оценки. Решено было проводить в формате *sms-to-web*, когда клиентам отправляется СМС с просьбой оценить процесс.

Мы запустили **CSI** (оценка работы сотрудника) с первого квартала 2020г. Положительная динамика с начала года - достойный результат.

ACSI

Качество наших диалогов в Королевстве Звонков так же радует Клиентов. Оставаться на высоком уровне нам помогает постоянный анализ результатов опроса и прохождение тренингов на внутреннем обучающем портале «People» по Эмоциональному интеллекту. Для нас не бывает неразрешимых ситуаций, мы всегда стараемся помочь клиенту, даже в нестандартной ситуации.

pNPS

И уже сейчас клиенты готовы рекомендовать нас еще больше, чем вчера.

Показатель pNPS (готовность рекомендовать конкретный продукт) **вырос на 9 пунктов** с начала этого года. Это высшая награда – доверие Клиентов. Советуют всегда лучшее, а значит мы все делаем правильно.

6. Вовлеченность сотрудников

«Преданность, честь и горячее сердце – большего просить не смею»

Торин Дубоцит

Переход на новую модель дал нашим Героям больше возможностей.

Великое Открытие

Для сотрудников открылись перспективы попробовать себя в роли наставников и полноценных тренеров как в рамках своего Отдела, так и в **освоение новых земель** в КЦ г. Казань в 2019 г. Возможность продемонстрировать свои знания и побывать в новом городе досталась более **15 сотрудникам**.

Мы обучали с нуля наших будущих коллег, наставляли и поддерживали первое время работы, пока их новые Предводители крепили и брали в свои руки управление отрядом. Ребята узнали, что такое командировки и научились брать на себя ответственность. Это был интересный опыт, утром гидами в мире ипотеки были мы, а вечером экскурсии по городу проводили нам. Это сплотило нас.

Такое доверие Банка к своим сотрудникам вполне заслуженно, ведь они и есть те, чьими руками строится новый процесс. Именно **сотрудники играют ключевую роль**. Ничего бы не получилось, если бы не они, Герои, протоптавшие дорогу к этим результатам.

Игра слов

Третий квартал 2020 г. выдался довольно амбициозным с точки зрения объема поступающих заявок. Так много клиентов, которым нужна наша помощь в скорейшей обработке их заявки. Каждый сотрудник Отдела понимал всю величину возложенной на нас ответственности, ведь мы на самом деле лицо банка в части ипотечного кредитования. Но и Героям нужна поддержка.

Для большей вовлеченности в процесс решили его геймифицировать.

Идея к нам пришла за просмотром фильма Властелин колец, по мотивам которого мы красочно описали все этапы нашего процесса и преподнесли его ребятам:

- Функционалы превратились в Королевства;
- Каждый руководитель отныне становился Предводителем своего войска и даже на время игры менял имя в подписи и любые письма, в том числе выполнения показателей, обязывался писать в стилистике игры;
- Отрицательные персонажи в истории тоже пригодились – они играли роль препятствий, которые возникают на пути сотрудника (ошибки).

Теперь, сотрудники, приходя на работу, окунались в мир сказки и волшебства, цель которого – помощь клиенту. Следить за реакцией на лицах после отправки очередного красочного письма и видеть их счастливые улыбки и веселые комментарии в тему – это бесценно для любого Руководителя.

Теперь обработка такого потока заявок превратилась не в гонку, а в своеобразный подвиг наших Героев во имя своего предводителя и Королевства в целом, что отразилось в результатах опроса по вовлеченности, по сравнению с тем же периодом 2019 г. уровень вырос на 29% и стал **88%**! (слайд 6)

7. Лучшие практики в индустрии

«Мы не выбираем времена, мы можем лишь решать,

как жить во времена, которые выбрали для нас».

Дж.Р. Толкиен

Текущий 2020 год внес свои коррективы ко всему, к чему мы привыкли. Ситуация с вирусом заставила нас пересмотреть свой ритм жизни. Мы, привыкшие работать плечом к плечу, были вынуждены адаптироваться к новым условиям. И как мы это сделали:

- За **3!** дня перевели сотрудников Отдела на удаленную работу – 60% сотрудников и по сей день работают из дома;
- Сохранили привычный процесс для Клиента и не уронили продуктивность работы;
- Изменили процесс взаимодействия с сотрудниками внутри Отдела.

Вместо утренних «летучек» в офисе мы проводим собрания в Zoom.

Если раньше сотрудники могли в любой момент попросить помощи, и ты детально показывал, что делать, взглянув на монитор, то теперь нельзя подойти к сотруднику, проанализировать его работу «здесь и сейчас».

Будучи на расстоянии РГ чаще дают лишь вводные, а задачу решаешь ты сам. Ведь мозг человека так устроен, что проще подойти, спросить и получить ответ, нежели искать его самому. Благодаря удаленке этот тезис изменился, и наши **ребята стали более осознанными**. Теперь гораздо проще и быстрее **найти решение самому**, чем позвонить и потратить время на словесное объяснение.

Тем не менее ощущения оторванности у сотрудников нет, ведь мы постоянно **24/7 в чатах**, либо звонках. Телефон и соц.сети стали тем средством коммуникации, без которых мы сейчас не представляем свою жизнь.

Различные праздники и мероприятия также перекочевали в онлайн-формат. Дни рождения сотрудников мы проводим в Zoom.

Да, телефоны стали заряжаться чаще :) пусть стало меньше очных встреч, но мы стали чаще их запечатлевать. Удаленка не сделала нас дальше друг от друга, а **сблизила нас** еще больше.

8. Итоги

«Мы словно в легенде очутились, мистер Фродо, в одной из тех, что берёт за душу. Такие великие легенды врезаются в сердце и запоминаются на всю жизнь. Но мне кажется, мистер Фродо, я понимаю. Понял теперь... Герои этих историй сто раз могли отступить, но не отступили! Они боролись! Потому что им было, на что опереться... — На что мы опираемся, Сэм? — На то, что в мире есть добро, мистер Фродо! И за него стоит бороться»

Дж.Р. Толкиен

Мы не станем говорить, как для нас было все просто, что все далось нам легко. Перестройка проходила тяжело, и мы справились. Сколько раз мы могли повернуть назад, опустить руки, но мы не сдались. Сколько часов овертаймов позади. Мы нашли в себе силы идти дальше. Так идите же за нами и не бойтесь менять ваш процесс. Сотрудники и Клиенты точно знают, каким он должен быть. Доверяйте им. Спрашивайте, слушайте, привлекайте. Ведь это и есть наш капитал. Наши ценности говорят, что и **Клиенты и Сотрудники равноценно важны** и являются приоритетными в развитии нашего бизнеса. И это понимание делает нашу Команду достойной.

Почему мы рассказали вам о процессе, да потому что он и есть наша Команда. Он строился нашими руками, как строители, кирпичик за кирпичиком строят здание, так и мы построили общими

усилиями наш дом, и теперь помогаем нашим клиентам в получении их собственного.

На 2021 г., у нас амбициозные цели – вывести наш Банк в тройку лидеров на рынке ипотечного кредитования и запустить новый канал для заявок – соц.сети.

Почему мы берем на себя ответственность на результат всего Банка? Просто потому что нам это по силам.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Дувалкина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Алена Владимировна
ДОЛЖНОСТЬ	Начальник отдела поддержки ипотечных продаж