



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №7340

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

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

## СЕС

Первой остановкой на нашем пути стал показатель удобства - СЕС (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 внедрились процесс, где СМС-сообщение заменяло подпись клиента в анкете.*

Клиенты положительно оценили работу на этом отрезке пути, отблагодарив нас ростом показателя СЕС. 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 запечатлеть. 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:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Дувалкина
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Алена Владимировна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела поддержки ипотечных продаж