

Долговой ксперт

Профессиональный журнал
для кредиторов и должников

№ 1 (1)
ноябрь 2009

Управление проблемной
корпоративной
задолженностью в банках
| 14 |

ЗПИФ - эффективный
инструмент работы
с «плохими активами» банка
| 27 |

Кредитная история:
в чем ее смысл
и есть ли от нее польза
| 32 |

Качество контактных
данных: кто виноват
и что делать?
| 45 |

Коллекторы
и банки.
Стратегическое
партнерство
| 53 |



Подготовка специалистов в области Soft collection

АВТОРЫ



София Демина,
генеральный директор
компании BTS



Алексей Матвеев,
ведущий тренер
компании BTS

Как мы знаем, в последние годы рынок розничного кредитования в России развивался очень и очень динамично. Разумеется, если есть кредиты, есть и проблема невозвратов. Коллекторская деятельность как отдельная профессиональная сфера к возникла сравнительно недавно. При этом, если сравнить нынешнюю и докризисную ситуации, можно констатировать, что функции специалистов в области soft collection сейчас значительно трансформировались.

Когда на нефтяной волне экономика развивалась, мы, живущие в эту славную пору, испытывали оптимизм, сравнимый, пожалуй, с оптимизмом комсомольцев на стройках коммунизма. Мы ударно работали, светлое будущее стремительно приближалось, и все отчетливей становились мечты на горизонте...

Большинство заемщиков на фоне растущего дохода легко справлялись со своими кредитными обязательствами и брали на себя новые. Те, кто оказывался в затруднительных обстоятельствах, как правило, тоже могли рассчитывать на скорое улучшение ситуации или на помощь своего оптимистичного окружения.

Что касается банков, то работа специалиста soft collection в основном сводилась к информированию клиента о возникшей просрочке. С относительно небольшим количеством действительно проблемных клиентов работали специалисты в области hard, в основном юристы и сотрудники служб безопасности.

Понятно, что в этом случае и требования к подготовке специалистов soft collection были не слишком высоки. Общая вменяемость, базовые коммуникативные навыки, отсутствие

выраженных дефектов речи и – добро пожаловать в call-центр! Разумеется, «я Вам не скажу за всю Одессу». Конечно, были компании, где работа с невозвратами изначально строилась весьма качественно, но при этом общая ситуация была именно такова.

Что теперь? Ситуация, в которой находится большинство заемщиков, как макроэкономическая, так и микроэкономическая, резко изменилась. Это привело не только к заметному увеличению числа должников, но и к сильному изменению их поведения. Как шутят коллекторы, у некоторых из них даже ухудшилась кратковременная и долговременная память.

Работа специалиста soft collection стала трудна...

В нынешней ситуации для успешной работы специалиста call-центра требуются не просто базовые коммуникативные навыки, но и ряд специальных компетенций: хорошие навыки уверенного поведения, владение технологиями влияния и противостояния чужому влиянию, умение справляться со стрессом и многое другое. Таким образом, можно резюмировать, что требования к специалистам, рабо-

тающим в области soft collection, резко возросли. Соответственно, возросли требования к качеству подготовки специалистов.

При этом реальность в организации деятельности на этапе «soft collection» такова:

- функция становится массовой: банки и коллекторские агентства расширяют поле своей деятельности в связи с актуальной ситуацией на рынке;
- для выполнения этой функции набираются люди без соответствующего опыта работы;
- на этих позициях, как правило, высокая «текучка», и надо быстро «вводить в строй» новичков;
- в банках и коллекторских агентствах недостаточно специалистов и методологической базы для реализации качественного обучения.

Исходя из этого, нам нужен эффективный «конвейерный» метод подготовки специалистов.

Давайте рассмотрим, каким образом происходит обучение сейчас. Мы выделяем три модели, на основании которых банки и коллекторские агентства строят свои системы обучения.

1. «Бросаем в воду – плыви». Обучение состоит из общего вводного инструктажа, наблюдения за работой коллег, бессистемного «разбора полетов» и т.д. Такой, можно сказать, стихийный вариант подготовки наименее эффективен и уже отходит в прошлое.

2. Опытные учат новичков. Обучение проводит специально выделенный сотрудник-наставник. Этим наставником, как правило, бывает наиболее опытный специалист или же непосредственный руководитель. Плюсы этого варианта: наставник – «боевой офицер», то есть успешный специалист, эксперт в своей области и может продемонстрировать виртуозную технику общения с должником. Однако здесь есть и ряд минусов. Во-первых, уметь самому и

научить другого – далеко не одно и то же. Для эффективного обучения необходимо владеть рядом специальных знаний и навыков. Как правило, наставники такими технологиями не владеют. Во-вторых, опытных сотрудников на всех не хватает. Это означает небольшой охват и высокие временные и финансовые затраты.

3. Обучение с привлечением тренера. Проводятся тренинги. В самом простом случае, это вводный базовый тренинг, а дальше см. модель 1. В более продвинутом варианте тренинги выстраиваются в систему и имеют различные уровни сложности, определенную периодичность и т.д.

Плюсы очевидны: тренер является специалистом по обучению и может в сжатые сроки обеспечить овладение первичными навыками. Также тренер работает с группой – таким образом достигается достаточно широкий охват персонала.

К минусам модели можно отнести то, что, как правило, тренер не является экспертом в данной области и не достаточно глубоко владеет спецификой деятельности. Как следствие, он не может продемонстрировать участникам «правильную» модель поведения. Не рассказать, а именно продемонстрировать. А ведь «обучение по моделям» – это очень эффективный метод.

Также к минусам этого вари-

анта можно отнести трудности с организацией обучения в удаленных филиалах. Тренера вести в регионы или сотрудников в «центр» – дорого.

Как мы видим, все модели имеют свои плюсы и минусы. Возникает естественное желание увеличить плюсы и избавиться от минусов. Хочется получить технологию, которая была бы:

- легко транслируемой;
- экономичной;
- качественной с точки зрения погружения в специфику деятельности;
- качественной с точки зрения методики обучения;
- встраиваемой в существующую модель подготовки.

Именно такой продукт выпустила в августе текущего года компания BTS.

Это учебный фильм «Работа с просроченной задолженностью по телефону». Использование такой технологии позволяет значительно усовершенствовать существующую методику подготовки специалистов soft collection.

«Работа с просроченной задолженностью по телефону» – это первый учебный фильм на рынке, снятый специально для сотрудников банков, коллекторских агентств и других компаний, деятельность которых связана с взысканием просроченной задолженности по телефону. В фильме подробно изучается алгоритм ра-

Если сравнить нынешнюю и докризисную ситуации, можно констатировать, что функции специалистов в области soft collection сейчас значительно трансформировались



боты с должником: этапы звонка должнику и приемы, приводящие к успеху каждого этапа.

Лучшие практики психологического влияния проиллюстрированы на примерах общения коллекторов с должниками (в фильме использовано более 70 сюжетов). Все ситуации узнаваемы и легко применимы на практике. Один из методических приемов, использованных в фильме, – подробный анализ ситуаций на основе психологической теории. Теоретический материал изложен как в самом фильме, так и в методическом пособии к нему.

Учебный фильм является универсальным инструментом и предполагает различные варианты использования.

Фильм может быть использован сотрудниками для самостоятельного изучения. Большой объем теоретического и практического материала обеспечивает

хороший уровень усвоения необходимых знаний и навыков.

Методическое пособие, прилагаемое к фильму, представляет собой подробный сценарий проведения тренинга-семинара с использованием фильма. Это позволит руководителю самостоятельно проводить обучение, даже если он не является специалистом в области проведения тренингов.

Разумеется, фильм может использоваться тренером в процессе проведения полноценного тренинга для иллюстрации различных аспектов работы с должником.

Таким образом, встраивание учебного фильма в существующую систему подготовки специалистов в области soft collection обеспечит:

- дистанционность: качественное обучение будет доступно даже в удаленных филиалах банка или компании;
- наглядность: в фильме представлены модели эффективного поведения менеджера при работе с должником;
- узнаваемость ситуаций: все ситуации взяты из реальной практики, это вызывает доверие обучающихся к технологии;
- возможность проведения обучения линейным руководителем: в методическом пособии содержится пошаговый алгоритм проведения занятия и подробные методические рекомендации;
- возможность быстрого обучения «новичков»: занятия могут проводиться как в групповом, так и в индивидуальном режиме, по мере появления новых сотрудников.

Использование учебного фильма «Работа с просроченной задолженностью по телефону» дает отчетливое повышение эффективности обучения сотрудников и тем самым способствует увеличению процента возврата проблемных долгов.

В нынешней ситуации для успешной работы специалиста call-центра требуются не просто базовые коммуникативные навыки, но и ряд специальных компетенций

