

# בנק הפועלים

## להיות ראשון זה מחייב!

כחלק מיישום תוכנית אסטרטגית ארוכת טווח, ששמה את הלקוח במרכז ומסייעת לו למצות את יכולותיו הפיננסיות, החליט בנק הפועלים להתמקד בחוויית השירות שהוא מעניק. הבנק יצא למהלך חוצה ארגון הכולל את חוויית השירות הפנימי, המהווה תשתית ישירה לשיפור שביעות הרצון של הלקוחות בכל המגזרים

לקוחות הבנק חווים את השירות על ידי זמן תגובה מהיר ופתרונות מותאמים כהמשך רציף לשירות הזמין אשר אותו מקבל הבנקאי בסניף מיחידות המטה השונות.

### תפישת השירות בתוך הארגון

במסגרת בניית אסטרטגיית השירות, ומתוך המחוייבות לשיפור השירות ללקוחות, נבנתה בשנת 2011 תפישת השירות הפנים-ארגוני. בתוך כך נבנו תהליכים להטמעת התפישת, ליצירת תשתית לניהול התחום ולקידום יצירת תרבות ארגונית תומכת.

במהלך שנת 2011 בוצעו המהלכים הבאים:

■ **סקר שירות פנים ארגוני** - הסקר מתקיים אחת לשנה ובמסגרתו ניתנת ההזדמנות למנהלים ולעובדים למשכ את השירותים המרכזיים אותם מעניקות היחידות השונות. הסקר מהווה נתיב משמעותי ללמידה ולשיפור שירות הפנים, ובעקבותיו לשיפור השירות ללקוחות.

■ **הטמעת שירות הפנים** כחלק מתוכניות העבודה השנתיות של החטיבות.

■ **ההטמעה** מבוצעת באמצעות שלושה צירים מרכזיים: **בתרבות הארגונית** - הכוללת שינוי בערכים בתפישות עולם ובזהות הארגונית.

■ **בתהליכים** - הטמעת שינויים מבניים, הגדרת תפקידים, שיפור תהליכים, התאמת מדדים, הגדרת יעדי זמינות (SLA) ושדרוג טכנולוגיות.

■ **בראייה העסקית** - הכוללת הטמעת השירות בתוך ליבת העשייה, שיפור מתמשך באיכות השירותים, אשר נמצאו נמוכים בסקר השירות הפנים ארגוני, יוזמה לשירותים חדשים ובחינה מתמשכת של ייעוד ותפקידי החטיבה כנגזרת ישירה מתרומתם ללקוחות ולמובילות הבנק. כדי להדגיש את מחויבות הבנק להטמעת הנושא ולקידום ההטמעה, נערכו הכשרות בנושא השירות הן במערך הסניפים והן במטה ההנהלה הראשית. מהלך ההטמעה הוחל על רובד המנהלים במטרה שהם אלה, שיובילו את השינוי, וינחילו את ערכי השירות בקרב עובדיהם.

### שיפור השירות ללקוחות

במקביל לתהליך הפנים ארגוני הרחב, המשיך הבנק בשנת 2011 להטמיע את "המצפן השירותי" של הבנק בכל הקשור למפגש הישיר עם לקוחותיו. במהלך שנת 2011 סופקו כלים מעשיים לעובדים ולמנהלים במגוון

### האתגר השיווקי

בנק הפועלים מחויב לשביעות רצון לקוחותיו ומוביל מהלכים אסטרטגיים בנושא לאורך השנים. כחלק מראיית איכות השירות כיעד אסטרטגי, החליט הבנק במהלך השנים 2011-2012 לשפר גם את חוויית השירות הפנימי שהוא מעניק, מתוך הבנת שרשרת הערך הפנימית, ובמטרה לייעל ולשפר תהליכים ולהגדיל את שביעות הרצון של הלקוחות בכל המגזרים.

### שרשרת השירות

אחת התובנות שהובילה את בנק הפועלים ביישום התוכנית לשיפור איכות השירות הייתה, כי השירות הוא ערך חוצה ארגון ותהליכים, ואינו מסתכם רק באינטראקציה הישירה והמיידית שיש לעובדים בסניפים עם הלקוחות. על כן, הבנק יצא במהלך ראשוני ומקיף להטמעת ועיצוב תפישת השירות.

מאז שנוסד, בשנת 1921, מלווה בנק הפועלים את התפתחות היישוב והמדינה. בשנים האחרונות, יישם הבנק אסטרטגיה השמה את הלקוח במרכז ומסייעת לו למצות את יכולותיו הפיננסיות באמצעות חינוך לניהול פיננסי נכון יותר, ליווי לצמיחה פיננסית ומהלכי בנקאות יוזמת (ראו הרחבה בנושא במהדורות 2010 ו-2011 של ספר ה-Superbrands של ישראל).

## לומדים להצטיין יחד בשירות



מתוך "הכותרת" - סדנאות שירות לעובדים בבנק

## דברים שלא ידעת על בנק הפועלים

- בנק הפועלים הינו הרשת הקמעונאית הגדולה ביותר בישראל והוא מונה כ-300 סניפים.
- מדי חודש, משרת אתר בנק הפועלים כ-1.6 מיליון גולשים ייחודיים.
- בנק הפועלים משקיע כ-47 מיליון ש"ח בשנה בפרויקטים למען הקהילה (כמחצית מסכום ההשקעה של המערכת הבנקאית כולה).
- בשנת 2011, דורג בנק הפועלים במקום הראשון כחברה שהכי כדאי לעבוד בה בענף מימון ושירותים, ובמקום השישי בדירוג "50 החברות שהכי כדאי לעבוד בהן בישראל", על פי סקר מגזין The Marker בשיתוף עם BDI.

של פניות ושל סיפורי שירות, שהתרחשו בבנק. פניות נקודתיות, שאינן משליכות על פעילות רוחבית, זוכות לטיפול על ידי צוות המרכז לפניות לקוחות בשיתוף הגורמים הקשורים לאותה בעיה. בבנק הפועלים רואים את מרכז פניות הלקוחות כהזדמנות, המאפשרת לתת מענה הולם לצרכי הלקוח, תוך שיפור אמונו ושיביעות רצונו. הנהלת הבנק גם משתמשת בנייתוח הפניות כאמצעי לבקרת האיכות והמקצועיות של רמת השירות בבנק.

## חיזוק הקשרים עם לקוחות במגזרים

בשנים האחרונות שם הבנק דגש על חיזוק הקשר עם הלקוחות במגזר החרדי והערבי, כחלק מאסטרטגיית הבנק, הרואה במגזרים אלו מנוע צמיחה למשק הישראלי. על מנת ליזום הצעות ערך ולפתח שירותים המותאמים במיוחד לצורכי הלקוחות, הושקעו משאבים רבים בתחום על ידי החטיבה הקמעונאית בבנק, וזאת במטרה להרחיב את הפעילות החברתית והעסקית במגזרים אלו.



על מנת לקדם את מהלכי ההטמעה, ולהבליט את נושא השירות בפעילות היומיומית, מציינים מדי רבעון לשבח כעשרים סניפים מצטיינים בשירות, ועובדי הסניף מקבלים תעודת הוקרה ושי מיוחד.

## מערך פניות הלקוחות

במקביל, חיזק הבנק את מערך פניות הלקוחות באמצעות מרכז ייעודי לטיפול בפניות לקוחות, שמגיעות מכלל הערוצים (אינטרנט, פקס, טלפון ופניות בסניפים).

המרכז מנהל את פניות הלקוחות באמצעות תוכנות ייעודיות, תוך דירוג סדרי העדיפויות בהתאם לסוג הפנייה ולחומרתה. המרכז לטיפול בפניות לקוחות מנטר תלונות ופניות בעלות השלכות מערכתיות, כגון אירועים חוזרים ביחידות

השונות, בעיות בנהלים או תהליכי עבודה חוצי ארגון, המוצגים לגורמים המקצועיים בבנק לצורך למידה ושיפור תהליכים ונהלים. ניתוחי אירוע של פניות מערכתיות ומשובים העולים מפניות לקוחות מהווים אמצעי ללמידה מתמדת ושיפור השירות, בישיבות צוות בסניפים מבוצעים מעת לעת ניתוחי אירוע



דרכים וערוצים:

- מפגשי שירות תקופתיים וסדנאות שירות נערכו בסניפים וב"קמפוס פועלים";
- בוצעו תצפיות על תהליכי שירות וניתנו משובים שסייעו ללמידה ולפיתוח אישי;
- בוצעו הדרכות שירות, שהותאמו והיו רלוונטיות לתהליכים העסקיים בבנק;
- יושמו תהליכי למידה ושיפור במסגרת הטיפול בפניות הלקוחות.

## תהליכי ניטור ומדידה

במקביל למהלכי ההטמעה והלמידה הארגונית, מבוצעת מדידה מקיפה ונרחבת של שביעות רצון הלקוחות במגוון ערוצים ונקודות מגע עם הלקוחות:

1. מדידת חוויית השירות ללקוח בסניפים ובערוצים הישירים.
2. שיקוף שוטף של קול הלקוח בתדירות שבועית ישירות לסניף.
3. מדידה יסודית ברמת הבנקאי באמצעות בקרות לקוח סמוי וגלוי.
4. מדידת איכות חוויית שירות הפנים בקרב עובדים ומנהלים בארגון.



שנה	השקת האסטרטגיה
2007	השקת האסטרטגיה השיווקית החדשה: תכנון פיננסי לחיים.
2008	השקת כלים להתנהלות פיננסית נכונה: סדנאות ניהול תקציב, סדנאות שוק ההון, הועידה לתכנון פיננסי.
2009	המשך ליווי לצמיחה פיננסית: השקת הכלי לניהול תקציב, החזרת דן חסכן וחלוקת קופות חיסכון לילדים.
2010	השקת אתר דן חסכן, 'מוצר החודש', 'משיכת ירוקה' ואפליקציות בנקאיות לאייפון.
2011	השקת 'הבנקאות היוזמת', פועלים קונקט וקייטנות דן חסכן למען הקהילה.
2012	השקת תוכנית אסטרטגית לשיפור השירות, השקת שנת העסקים הקטנים והשקת מועדון ה-Cash Back.