

## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8389

**НОМИНАЦИЯ:** НАСТАВНИК ГОДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Банк ВТБ
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Чебоксары
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	75
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.vtb.ru">https://www.vtb.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Вохмянина Анастасия Александровна
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)

Горячая линия – как огни на посадочной полосе аэропорта, которые должны давать ориентир всегда и в любых условиях. Меня зовут Анастасия Вохмянина, и я работаю в Департаменте корпоративного цифрового бизнеса Банка ВТБ в г. Чебоксары с января 2020 г, а наставником впервые выступила в октябре того же года. Начало карьеры совпало с первым масштабным локдауном, когда мы приняли шквал звонков от обеспокоенных владельцев бизнеса и работали в режиме нон-стоп. С самого начала эта работа дала понять, что преодолеть панику перед задачей сложнее, чем ее решить. И как только ты это понимаешь – начинается рост. Сейчас я Ведущий специалист Группы обслуживания юридических лиц и как наставник помогаю новичкам справляться со сложностями первых дней на линии.

Чтобы консультировать клиентов, нужно быть в курсе всех изменений в продуктах и услугах Банка. Ежедневный трабл-шутинг входит в привычку у операторов линии поддержки, придумываются десятки неординарных подходов и решений. Сервисы, которые мы предоставляем, постоянно развиваются и функционально меняются. Моя задача научить стажёров своевременно,

исчерпывающе и доступным языком довести информацию до клиента, чтобы он мог воспользоваться услугами Банка быстро и с комфортом.

Для успешной консультации важно развить soft-skill`s. В работе я подчеркиваю, что существенную роль играет эмоциональный интеллект: способность сохранять самообладание и не «зеркалить» бурные эмоции клиента, не впадать в панику, уметь найти общий язык с человеком вне зависимости от состояния, в котором он к нам обратился. Если клиент расстроен – чаще всего ему нужно внимание к его вопросу и компетентная помощь в решении, а это как раз в наших руках. И в наставничестве это также безоговорочно работает.

## **2. Положительное влияние на деятельность организации (не более 1800 знаков с пробелами)**

Моя главная цель - научить ребят пользоваться на практике знаниями, полученными на обучении, помочь адаптироваться к новым условиям. Эмоции, возникающие при совершении первых звонков, могут сильно повлиять на настрой молодого специалиста. Важно вовремя оказать поддержку, помощь и не допустить импульсивных решений.

Наставник – это проактивный советник, поэтому я не жду, когда мне зададут вопросы, а поощряю стажёров, чтобы они их много и не стеснясь задавали. Чаще я сама прихожу на помощь с ответами, подробными и уместными контексту.

Здесь помогает «**сегментирование**» стажеров по особенностям восприятия материала, исходным навыкам, темпераменту. Подбираются разные форматы подачи информации: от опросов и тестов, блок-схем, решения кейсов до прослушивания записей звонков с разбором ошибок. Каждый стажер погружается в тему звонка и оценивает фонограмму с точки зрения процедур, слышит, как другие операторы звучат со стороны. Комбинация форматов позволяет закрепить то или иное умение у каждого члена группы. Так, если один стажёр быстрее поймёт материал по схеме или таблице, визуально запомнит её, то другой лучше усвоит аудиоформат.

Этот подход я успешно применила на практике в мае-ноябре 2021 года и вижу положительную динамику. Благодаря изменению формата работы отток сотрудников на испытательном снизился с **9,7%** до **4%** в сравнении с тем же периодом 2020 года.

## **3. Операционная эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Эффективность работы сотрудников нашего подразделения измеряется ключевыми показателями. Для меня важно объяснить нашим стажерам, что это прикладной и крайне важный инструмент достижения целей. Здесь во главу угла встают гибкость и верное прогнозирование, основывающееся на понимании процедур Банка. Заинтересованность специалистов в выполнении показателей обусловлена двумя векторами:

- 1) понять и применить навыки и знания, за счет которых клиент останется доволен общением с Банком,
- 2) обеспечить себе уверенный карьерный и личностный рост.

Поскольку Банк ставит потребности клиента на первое место, базовыми индикаторами качества работы специалистов являются клиентская оценка (CSI) и оценка консультации с точки зрения процедур, которую проводит Отдел обучения и контроля качества.

Оценки, которые клиент ставит после консультации в контакт-центре – это объективный показатель, отражающий работу сотрудника и сервисов Банка в целом.

Целевой показатель CSI в течение периода менялся, и среднее его значение с мая по ноябрь составил **4,36** баллов. 24 сотрудника, набранные в этот период, показали положительную динамику накопительным итогом (Слайд №2):

- Группа №1 (обучены в мае 2021): **4,44 баллов**;
- Группа №2 (обучены в июле 2021): **4,41 баллов**;
- Группа №3 (обучены в августе-сентябре 2021): **4,52 баллов**;
- Группа №4 (обучены в сентябре 2021): **4,58 баллов**;
- Группа №5 (обучены в октябре 2021): **4,78 баллов**;

Фокус на клиентоориентированности и понимании линейной логики процессов позволяет новым сотрудникам снизить стресс и компенсировать полученными навыками еще не закрепленные практикой знания. Таким образом, новый сотрудник, имея план действий, способен найти решение любого вопроса или предложить приемлемую альтернативу.

Другой целевой показатель качества консультаций – оценка экспертов Отдела обучения и контроля качества Банка. Ежемесячно прослушивается от 10 до 20 звонков оператора, каждый из которых рассматривается с точки зрения корректности консультации, соблюдения процедур, заинтересованности в помощи.

При нормативе качества прослушивания в 98 баллов сотрудники показали следующую динамику (слайд №3):

- Группа №1 (обучены в мае 2021): **99,7 баллов**;
- Группа №2 (обучены в июле 2021): **99,3 баллов**;
- Группа №3 (обучены в августе-сентябре 2021): **100,3 баллов**;
- Группа №4 (обучены в сентябре 2021): **99,6 баллов**;
- Группа №5 (обучены в октябре 2021): Средний показатель за 1 месяц работы: **102,5 баллов**;

Результаты оценки качества показывают, что выпущенные группы стабильно выполняют или перевыполняют показатель качества прослушивания.

В 2020 году средний показатель качества консультаций новых сотрудников составлял: 95,19 баллов. Таким образом, изменение подхода к подготовке и адаптации новых сотрудников в мае-ноябре 2021 года, повысило уровень качества прослушивания на **4** балла в сравнении с аналогичным периодом прошлого года. Средняя оценка среди всех стажёров достигла отметки **99,13** баллов и превысила норматив на **1,13** балла.

Также стабильно выполняются показатели скорости ведения диалога (АНТ) и FCR24, среднее значение которых стабильно достигает целевых значений (слайды №, и 6).

Таким образом, акцент делается на качестве консультации и понимании процедур. Скорость диалога достигается практикой, в то время как гибкость и оперативное отслеживание изменений – привычка, которая формируется у оператора с самого начала работы. Адаптация сотрудников к постоянным трансформациям технологий и сервисов помогает «растить» профессионалов, нацеленных на нахождение гибких взаимовыгодных решений для клиента и Банка.

#### **4. Инновации и креативность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Каждая группа не похожа на предыдущую и с каждым потоком окончательный формат работы с

сотрудниками выбирается ко 2-3 дню наставничества. Это зависит от численности группы, опыта операторов и навыков, полученных ранее. Здесь можно выделить три метода подготовки (слайды №9,10,11):

**1. «Кейс-сессия».** Уже первые 1-2 дня наставничества начать с интенсивного решения реальных кейсов на разные тематики. Делать это нужно до начала плановой работы с рабочей тетрадью.

Суть метода: подбираются актуальные примеры запросов клиентов на горячую линию за последние 3-4 дня. Каждому стажёру дается несколько уникальных кейсов, которые не повторяются в группе. Сотрудники получают вводные данные для проверки в ПО и поиска решений. По мере готовности сотрудник озвучивает ответ «клиенту», описывает свои действия или советуется с коллегами и наставником.

Достижимый эффект:

- выявление западающих тематик, которые нужно повторить;
- работа в условиях, приближенных к работе на линии;
- практическое знакомство с процедурами;
- проверка навыков работы в ПО;
- выявление наиболее активных участников группы;
- развитие коммуникативных навыков в ходе симуляции реального кейса.

Практическая ценность: охватывается широкий круг тем и выявляется, на чём нужно сделать акцент в этой группе или с конкретным специалистом. Практика решения офлайн-кейсов затем сохраняется все 10 дней наставничества, но уже как индивидуальные задания или как способ закрепления материала.

**2. «Идём на опережение».** Разработаны рекомендации для сотрудников, которые можно применить сразу же, чтобы сотрудник быстро научился не только решать большинство задач, но и делать это профессионально.

Суть метода: разработана блок-схема, в которой отражены частые тематики обращений и смежные вопросы, по которым клиент может обратиться повторно следующие 1-2 дня. Оператор может понять, что клиент планирует посетить ДО, сразу порекомендовать ему решить несколько вопросов за один визит. Например, оформить доверенность на бухгалтера, подключить доверенный номер телефона, чтобы оплачивать документы через мобильное приложение и так далее. Это исключает повторное обращение на линию и дополнительное обращение в дополнительный офис, что экономит время клиента и демонстрирует заботу о нём.

Это развивает:

- Проактивный подход;
- Предупреждение проблем;
- Творческое мышление;
- Укрепление отношений между клиентом и банком;

Такой формат консультации поможет держать стабильно хорошие результаты по CSI и FCR.

**3. «Стресс-звонок».** Для определения стрессоустойчивости оператора и его коммуникативных навыков в работе применяется «Стресс-звонок», который проходит в последние дни обучения.

Суть метода: стажёры ожидают пробного звонка на линии по любому из пройденных вопросов. Фактически звонок совершается руководителем группы и является намеренно стрессовым.

Метод развивает: умение понять вопрос клиента, сохранять вежливость и деловой стиль общения, скорость поиска информации и корректность консультации.

Метод позволяет стажёрам подготовиться к интенсивной работе на линии. «Стресс-звонок» выполняет 2 функции: с одной стороны, является индикатором для будущих руководителей, а с другой – помогает самому стажёру понять, с чем ему придётся работать, проанализировать свои возможности и наметить точки роста.

## 5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентоориентированность на первой линии поддержки, на мой взгляд - самая творческая составляющая нашей работы. Каждый диалог и клиент уникальны. Важно быстро считать потребности и определить, какое лучше предложить решение и как это сделать. Здесь эффективно работает «экономика впечатлений», ориентированная на ощущения потребителя. Именно операторы, как «голос Банка» могут внести свой вклад и повысить потребительскую ценность предложения.

Мне нравится, что, как наставник, я могу не только рассказать стажерам о приёмах ведения диалога на линии, но и реализовать навык клиентоориентированности в формате «наставник – новый сотрудник». Удовлетворенность стажеров тем, как предоставляется информация, их ощущения и впечатления от нахождения в стенах Департамента – важная цель моей работы. Для себя я оцениваю отдельный показатель – количество пришедших стажеров по рекомендации уже трудоустроенных коллег. В 2021 году этот показатель составил **40%**, что выше показателя 2020 года на **20,65%** (слайд № 8).

В каждом потоке есть ребята, которые пришли по рекомендациям. На этапе наставничества это повышает результативность адаптации. Новый сотрудник всегда может уточнить вопросы у ранее трудоустроенного коллеги, чьему мнению он доверяет, почувствовать дополнительную помощь, поддержку и «из первых уст» узнать о практике работы в Департаменте.

Звонок клиента – это всегда важно и срочно. Это задача, требующая быстрого и эффективного решения. Поскольку накопленного опыта в работе на линии у новых сотрудников немного, зачастую требуется больше времени, чтобы понять вопрос и найти ответ. Важно показать искреннее желание помочь клиенту, чтобы некоторая медлительность не воспринималась как некомпетентность или нежелание делать что-то.

Тут на помощь приходит типирование клиентов. Так, например, в работе со стажёрами я подчеркиваю, что диалог нужно строить с использованием основных принципов скрипта, с точки зрения банковских процедур. Но, чтобы клиент услышал тебя, важно подобрать слова, использовать в диалоге маркеры речи клиента.

Условно мы делим звонящих на линию на 5 типов: претензионный, эмоциональный, нейтральный, замкнутый и позитивно настроенный. С каждым из типажей нужно правильно выстроить диалог, чтобы эффективно решить задачу. При подготовке ответа учитывается, что каждый клиент воспринимает информацию по-своему, в силу состояния, в котором он обратился, или событий до обращения в контакт-центр.

Здесь помогает заготовка речевых модулей, схем и таблиц для консультаций, а также любых материалов с актуальными данными, которые помогут понять материал и транслировать его клиенту.

Создание атмосферы взаимопомощи и поощрения инициатив напрямую влияет на желание и азарт операторов помогать клиентам, придумать свои личные ноу-хау или предложить масштабировать их на отдел. Например, один из наших стажеров ещё на этапе наставничества создал специальную форму по заполнению платежей в бюджет, где через формулы настроил все взаимосвязи полей с

подсказками для удобства работы оператора. Форма позволяет специалисту быстро сориентироваться при консультации по заполнению платежных поручений в бюджет, верно проконсультировать клиента, не тратя время на сверку с длинными инструкциями – достаточно открыть форму.

## **6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)**

Вовлеченность и участие – фоновый лейтмотив всего нашего Департамента. И здесь неправильно будет говорить о достижениях отдельно взятого наставника в отрыве от работы, которую делают Руководители групп и Начальник отдела.

Каждый сотрудник может обратиться с вопросом к коллеге или руководителю как своей, так и смежной группы. Тебе всегда с готовностью помогут: как офлайн, так и онлайн в формате рабочего чата, в котором есть место и работе, и улыбкам. И, планируя работу со стажёрами, нельзя не подхватить эту инициативу.

В работе мне заметно помогает опыт преподавания в ВУЗе. Дисциплины, которые я вела: - «Деловые коммуникации и культурный обмен» и - «Связи с общественностью в госорганах» отчасти перекликаются со спецификой работы на банковской «горячей» линии. Кроме того, полученный опыт развил достаточный запас терпения и навык подавать материал так, чтобы группа была «включена», что важно во взаимодействии с новыми сотрудниками.

При необходимости со стажерами, которым тяжело сразу раскрыться в групповой работе, мной проводится индивидуальная обратная связь в начале дня до наставничества или вечером после него. Цель: ответить на вопросы, которые не понятны, а также, нередко, помочь «разговорить» сотрудника. Принимаются пробные звонки на линии, формулируются речевые модули, короткие скрипты по потребности начинающего оператора.

Также эта вовлеченность сразу транслируется и на самих стажёров: при работе в парах или малых группах, более сильный сотрудник будет прикреплен к менее активному напарнику, чтобы помочь, перенять опыт. Хорошо работает приём «сделай сам и научи коллегу», когда выборочно один из Специалистов выступает моим помощником. Это помогает «расторгнуть» пассивных участников группы. Сотрудник получает индивидуальное задание, необходимые пояснения, а затем презентует решение задачи всей группе: учит работать в ПО, помогает быстро найти материал. Поговорка «Так усердно объяснял, что даже сам понял» - работает безотказно.

На этапе наставничества, когда новые сотрудники начинают обрабатывать обращения и нервничать по поводу того, что скоро придётся работать самостоятельно, мы (не только наставник, но и все члены коллектива) подчеркиваем, что выход с обучения не будет «прыжком в кипяток». Поощряются обращения за помощью к наставнику, коллеге или руководителю. В первые две недели самостоятельной работы в график сотрудников ежедневно включены два блока «обратной связи» в течение рабочего дня.

## **7. Лучшие практики в индустрии (не более 1800 знаков с пробелами)**

Наставничество, на мой взгляд – это отдельная профессия, технология, которой можно учиться всю жизнь. Это возможность развивать самого себя через передачу опыта, поскольку работа со стажёрами требует изучения идей и практик, поиска интересной «фактуры», которую можно внедрить с новой группой.

Сейчас я прохожу онлайн-курс «Менеджер по обучению и развитию персонала» на платформе Skillbox. Я хочу продолжить развитие в направлении L&D, потому что искренне считаю, что люди – самый ценный ресурс любой организации.

Подспорьем в моей работе стали онлайн-встречи «Тренерский сундучок» Руководителя Службы с наставниками для обсуждения эффективных практик. Дополнительные знания даёт программа «Университет без границ» от Московского государственного университета им. М.Ю. Ломоносова, в котором я являюсь слушателем курсов «Нейрофизиология поведения», «Язык, культура и межкультурная коммуникация».

Тема наставничества заинтересовала меня после опыта преподавания студентам коммуникационных дисциплин, большое значение в которых придавалось работе с аудиторией. А предшествующий Банку 7-летний опыт работы в отделе продвижения подкрепил теорию практикой.

Раньше, когда я работала PR-менеджером, моей целью было построение *доверительных и взаимовыгодных* отношений с клиентами, достижение исключительного *взаимопонимания*. Сейчас, работая на первой линии поддержки Банка, я понимаю, что это также работа с коммуникациями. Слова должны быть понятными, уместными и вызывать доверие. Эта работа уже «лицом к лицу» с потребителем. Банк говорит с конечным клиентом *нашими* голосами. Поэтому важно, чтобы молодые специалисты понимали и разделяли ценности Банка. Безусловно, этому нужно уделять внимание и «растить» профессионалов, которые горят идеями и работают на результат.

## 8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Сотрудники, с которыми мы работали в проекте «Наставничество», достигли устойчивых результатов:

- Средний балл качества обслуживания составил **99,1** балла, что на **4,2** балла выше, чем в 2020 году;
- Средняя клиентская оценка составила **4,54** балла, в сравнении с результатом 2020 года – **4,41** баллов;
- Отток на испытательном сроке **сократился на 5,7%** в сравнении с аналогичным периодом прошлого года;
- Рекомендуемость ВТБ и Департамента как работодателя в 2021 году составила: **40%** и **выросла на 20,65%** в сравнении с прошлым годом.

Почему именно я достойна быть отмеченной в этой номинации? Красочнее всего об этом скажут мои «выпускники». На слайдах № 12, 13 и 14 представлены отзывы ребят, проходивших наставничество со мной. Их слова, а также рост позволяют судить, что наставничество – это эффективный способ заряжать на результат с самого начала. Без «ура-лозунгов», но основываясь на сильных сторонах каждого специалиста, которые можно с успехом применить в работе.

Уважаемые члены жюри! Я благодарю вас за внимание, уделённое моей работе и буду признательна вашей оценке и рекомендациям.

Возможность заявить себя в этой номинации и написание эссе стали ощутимым толчком для моего профессионального роста, структурировали уже полученный опыт и породили новые идеи, цели. Несомненно, это стало «топливом» для дальнейшего развития.

**ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Вохмянина
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Анастасия
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Ведущий специалист