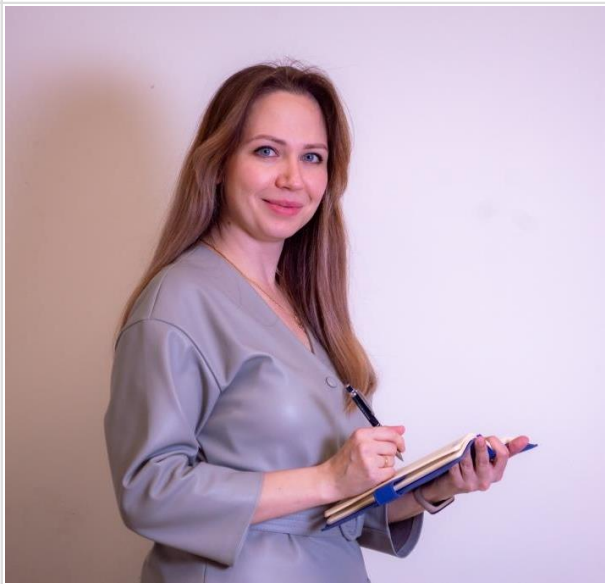


ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9407

НОМИНАЦИЯ: ТРЕНЕР ГОДА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ВТБ, КЦ СМБ
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	г. Чебоксары
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	91
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.vtb.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Вохмянина Анастасия
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Меня зовут Анастасия Вохмянина, я работаю в Департаменте корпоративного цифрового бизнеса Банка ВТБ в г. Чебоксары. Я – функциональный тренер и обучаю новых и действующих коллег продуктам и процедурам Банка для клиентов малого и среднего бизнеса. Вне учебных дней я сама работаю с ребятами бок о бок на линии.

Создавая что-то полезное, стоит сперва позаботиться о людях, а уже потом о стратегиях. Поэтому базовый фон на обучении, которые я провожу – климат доверия и взаимного уважения, где каждому комфортно быть собой и взаимодействовать с коллегами. Знания, брошенные на эту благодатную почву, способны перерасти в нетривиальные идеи и новые подходы к обслуживанию клиентов.

Развитие высокопотенциальных сотрудников (High Potential, далее по тексту - HiPo), а также особенности обучения и мотивации опытных кадров я подробно раскрою в своем эссе. Эта тема, по моему мнению, имеет большое значение в современных условиях.

Моя цель как функционального тренера – не только качественно обучить сотрудников скиллам и процедурам, но и ясно донести до них мысль об их достоинстве и потенциале, чтобы они увидели эти качества в себе. Дать по-настоящему увлекательные задачи и возможность выразиться.

Мои задачи:

1. Своевременное выявление HiPo-специалистов по разработанной методике оценки;
2. Организация системной работы по развитию сотрудников с высоким потенциалом через различные каналы;
3. Формирование и корректировка плана мероприятий;
4. Обеспечение эффективности обучения опытных сотрудников новым скиллам и создание «экспертного сообщества»;
5. Планирование и организационное сопровождение обучений.

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

Рынок банковских услуг молниеносно меняется, а клиенты ждут от первой линии поддержки быстрого и максимально энергосберегающего решения вопросов. В ответ на это Банку выгоднее и повышать квалификацию действующих работников, помогая почувствовать веру в свои силы, чем набирать новый персонал и раздувать штат.

Работа с HiPo-сотрудниками здесь встает во главу угла. Именно они генераторы идей и, как операторы первой линии поддержки, выступают «голосом» Банка и превращают качественный сервис в серьезный объект продаж. Эта концепция хорошо иллюстрируется законом Парето, где 20% сотрудников приносят 80% результата.

Считается, что даже в самой развитой организации таких сотрудников 15-17% и настоящая мотивация для них – увлекательные задачи и признание. Я составила **методику выявления HiPo-сотрудников**, которая включает в себя опросник из 22 вопросов, кейс-интервью и дальнейшую калибровку результатов с руководителями групп.

Опросник опробован на тестовой группе из 44 сотрудников. По итогам опроса 8 человек показали себя как HiPo, что составляет **18% участников**. При первом проведении опроса, лист не был анонимным, чтобы была возможность оценить объективность методики при дальнейшей калибровке с руководителями групп. Анализ результатов показал совпадение показателей с фактическими способностями группы HiPo, нейтрально настроенных коллег и не вовлечённых операторов. Руководители групп взяли во внимание полученную информацию для работы с сотрудниками лично.

Через некоторое время опрос будет запущен повторно, но уже анонимно. Средний балл может понизиться, но опрос покажет объективную оценку по отделу в целом и предоставит обратную связь руководителям групп, отражая точки роста в работе с сотрудниками.

Бланк опросника для ознакомления размещён во вложении.

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

Как функциональный тренер я работаю с двумя направлениями: обучением групп новых специалистов и их вывод на линию, а также взаимодействием с опытными сотрудниками в части обучения их новому скиллу. Качество моей работы выражается в проценте выполнения целевых показателей моими подопечными, их коммуникативными и деловыми навыками, полученными в процессе обучения.

В работе с новыми сотрудниками нужно объяснить коллегам важность непрерывного отслеживания показателей с первых дней работы, поскольку уровень их выполнения отражает как точки роста самого оператора, так и удовлетворенность клиентов. А главное – выполнение и удержание целевых значений на высоком уровне становится основой для карьерного роста, потому что это цифровое отражение факта качественной работы.

Внимание уделяется показателям: время диалога (АНТ), оценки клиентов (CSI) и процент повторных обращений в течение 24 часов – FCR24. Корректирующим показателем является оценка качества консультаций от отдела обучения и контроля качества.

Группы обучения новых сотрудников, с которыми я работала в 2022 году показали средний результаты CSI в первый месяц работы на уровне **4,12 баллов**, при целевом значении в **4,1 баллов**. Это говорит о клиентоориентированном подходе ребят к консультациям и полноте предоставляемого материала. Средний показатель корректности диалогов и их соответствие процедурам с точки зрения качества составил **98,4 баллов** в то время как целевое значение - **98**. Это говорит о достаточно хорошем усвоении материала и умении применить его на практике.

Целевой показатель АНТ составляет **245 секунд**. Новые сотрудники, обученные мной в 2022 году, показали положительные результаты с первого месяца работы. Средний процент выполнения плана **достиг отметки в 115%**. Выполнение показателя **FCR24** среди молодых операторов за аналогичный период составило **111,5%**.

Только 1% обученных мной сотрудников не доходит до конца испытательного срока, в то время как среднее значение оттока по отделу составляет 4%.

Также я обучаю группы опытных сотрудников одному из скиллов:

Опытные операторы хорошо понимают важность удержания показателей в целевом значении и сразу находятся в тоне без дополнительных напоминаний. Оценивая результат обучения, в этом случае рассматривается выполнение целевых значений по отдельному скиллу.

Так, усреднённый показатель CSI по группам в первый месяц составил **4,3 балла**, при этом качество содержания консультаций было оценено отделом обучения и контроля качества в **102,7 баллов**, что на **4,7 баллов выше** целевого значения.

Среднее выполнение **АНТ** в первый месяц работы после обучения **составило 108,2%** при выполнении **FCR24** на **103,8%**.

Также в процессе обучения и наставничества групп новых операторов мной было замечено, что наибольшую сложность ребята испытывают в запоминании интерфейса одной из основных программ, в которых сверяются финансовые операции клиентов и их статусы. А это, в свою очередь, негативно влияет на время диалога (АНТ), поскольку ребята подолгу ищут нужную информацию и теряются в навигации в системе и вынуждены консультироваться с опытной коллегой.

Этот вопрос был вынесен на обсуждение с руководителями. Я предложила создать **интерактивный обучающий курс** с заданиями и симуляциями интерфейса целевой программы, чтобы сотрудники могли найти платежи, отследить статусы или найти другую финансовую

информацию в визуально идентичной форме и дополнительно подготовиться к выходу на линию. Ожидается, что это снизит время диалога и обеспечит полноту предоставляемой информации с первых дней работы. Сейчас этот продукт находится в разработке.

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

Функциональное тренерство - это искусство, которое создаёт возможности. В работе с действующими операторами важно сохранять разумную долю субординации, но при этом управление процессом обучения скорее лидерское, а не из позиции «руководитель-подчиненный». Опытные сотрудники часто скептически настроены по отношению к тем, кто приходит их учить. Принцип партнёрства является для них именно нормой, а не привилегией.

Пример: руководитель помогает решать проблемы, подкрепляя свой авторитет тем, что он знает больше и разбирается в процессах лучше: «Есть проблема? Давай решим! Учись, пока я жив». В то время как тренер, который работает с действующими сотрудниками, скорее вдохновляет их, демонстрируя, что ОНИ знают, как решать проблемы. Особенно если сотрудник не уверен, что может или хочет искать ответ на задачу более сложную или иную, чем встречал всегда.

В развитии потенциала сотрудников и создании новых идей также важна роль операторов с высокой экспертизой (High Professional, далее по тексту – HiPro). Не каждый высокопотенциальный сотрудник - это HiPro и наоборот. Но у любого сотрудника должны быть инструменты для развития и экспертизы, и HiPo-навыков. Я разработала «Базовый план личного развития HiPo», который представлен во вложении.

Новаторам важно иметь возможность пробовать, а руководителям – признавать их право на ошибку. Для этого применяются симуляции и тестирования идей в офлайн-режиме. Ценные, но иногда со временем «угасшие» звёзды HiPro раскрываются в тандеме с мотивированными молодыми HiPo. А новичкам это помогает развить экспертизу.

Проанализировав свою работу с группами обучения, я выявила несколько типичных проблем.

1. Опытным операторам сложно запомнить и применить логику корректного проставления тематик в звонке, поскольку она изменилась в связи с переходом на новое ПО.
2. У новичков, нет автоматизма в тематиках, а также есть сложности в подборе фраз в диалогах. Тем, кто никогда раньше не работал в Банке или на горячей линии, поначалу тяжело сформулировать понятный ответ, вызывающий доверие у клиента. Это провоцирует стресс и у сотрудника, и у звонящего.

Я искала инструмент, который будет не оценивать качество знаний, а помогать сотрудникам эти знания получить и закрепить. Нужны были возможности для операторов, которые помогут достичь поставленных целей и стандартов, а в то же время привлекут и зажгут интересной задачей HiPo и HiPro-коллег единомышленников.

Мне удалось сделать удобный онлайн-квиз по тематикам и пилотную версию речевого тренажёра и опробовать их. Сейчас эти разработки протестированы и предложены к реализации:

1. «Онлайн-квиз по тематикам» - онлайн-викторина для прохождения на телефоне в свободное время. Участникам представлены кейсы и варианты проставления тематик по ним. Если сотрудник нажимает на неверный ответ – всплывает окно с пояснением и правильным выбором.

2. «Речевой тренажёр» - интерактивный симулятор общения с клиентом для прохождения на компьютере. Тональность «разговора» зависит от реплик, которые выберет оператор – в каждой ветке диалога несколько вариантов ответа на вопрос клиента. На экране видно выражение лица виртуального собеседника и шкала его настроения.

Технологичные решения не работают без интересного наполнения. Для развития этих инструментов нужны экспертиза HiPro и азарт к нестандартным задачам у HiPo. Важно, чтобы кейсы подбирали **действующие операторы**, понимающие особенности клиентов Банка, контекст и предысторию. Речевой тренажёр - это не жёсткий скрипт, а пример успешной консультации. Здорово, что можно отразить экспертизу и опыт разных операторов, и их стили ведения диалогов.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Клиентоориентированность для меня распространяется и на клиентов, и на участников обучений. Моя цель – научить подопечных выполнять показатели и сделать так, чтобы им хотелось стать экспертами, чей опыт полезен и клиентам, и коллегам.

В конце обучений сотрудниками заполняются электронные «Листы обратной связи», где по 5-бальной шкале сотрудниками оценивается работа тренера и подача материала. По итогам 2022 года средняя оценка моей работы составила **125 баллов** из 125 возможных.

Важным показателем удовлетворенности клиентов выступает оценка качества, которую пользователь ставит на следующий день после консультации при автоматизированном обзвоне. Я, как действующий оператор, постоянно работаю над улучшением своих личных показателей и акцентирую внимание подопечных на важности этого инструмента для достижения целей. В сравнении с 2021 годом, с января по ноябрь 2022 года мой CSI вырос с отметки 4,3 **до 4,5** баллов соответственно и **превысил целевое значение**, которое составляет 4,1 баллов **на 9,5%**.

Также на постоянной основе Отдел обучения и контроля качества проводит экспертную оценку консультаций операторов с точки зрения процедур и процессов. Мне удается держать стабильно высокий показатель и улучшать его с каждым годом. Средний показатель качества моих консультаций в 2022 году (по состоянию на ноябрь) составил **99,75** баллов и улучшился в сравнении с 2021 годом, когда он составлял **99,45** баллов.

Оценки, которые клиент ставит после звонка в банк – это объективный показатель, отражающий работу сотрудника и сервисов Банка в целом. Выполнение целевых значений моими подопечными – это, отчасти, результат моей работы, но это всегда **исключительно их** заслуга, поскольку именно личная заинтересованность оператора в достижении целей позволяет сделать клиентский сервис лучше.

В работе первой линии поддержки отражаются и реализуются понятия «Альфа-труд» и «Бета-труд», поскольку мы работаем и по скрипту в сложных вопросах или новых темах, и проявляем гибкость в нестандартных кейсах. Я в обучении обращаю внимание и на «Альфа», и на «Бета» труд, но именно клиенты позитивно реагируют на «Бета» труд.

Эффективность «Альфа-труда» зависит от количества рабочих часов и персонала. Это работа по регламенту, скрипту.

«Бета-труд» - это создание новых идей. Здесь клиентоориентированность – это образ мышления, в котором экспертиза дополняется креативом и гибкостью. Он помогает эффективно использовать ресурсы и оптимизировать процессы, поэтому является зоной роста любой компании с большой численностью персонала.

Применение HiPo-навыков даёт эффект в виде «бета-труда» помимо создания удобных инструкций сотрудники могут подсветить процессы, в которых требуется гибкое решение, не предложенное ранее.

Для развития HiPo-навыков проводятся групповые встречи, поскольку в контексте работы целого отдела по обслуживанию бизнеса в конечном итоге работает «командный зачёт». Я, как тренер и коллега, выступаю проактивным советником и не жду, когда ребята зададут вопросы, а поощряю, чтобы они их много и не стеснясь задавали.

Форматы работы с HiPo:

- Регулярные личные офлайн-встречи для разбора кейсов, прослушивания фонограмм и обмена опытом;
- Мозговые штурмы для генерации новых идей;
- Наставничество от экспертов отдела;
- Взаимообучение от сверстников, когда сотрудники с равным опытом берутся помочь коллеге с западающим вопросом;
- Привлечение к кросс-функциональным проектам, которые будут держать сотрудника в напряжении. Например, получить опыт и навыки, которые потом понадобятся уже в должности руководителя;
- Индивидуальная обратная связь с руководителями групп.

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

Немотивированные HiPo теряют интерес к работе. Часто причиной становится отсутствие признания их способностей. В составленный мной опросник по выявлению HiPo включен вопрос о степени важности для операторов того, чтобы в них видели не только штатную единицу, но и личность. **34%** сотрудников отметили, что это очень важно для них. Нейтральными оказались **20%**, а для **2%** это скорее не важно. Остальные ответили, что скорее согласны с этим утверждением.

В ответах HiPo, выявленных как по результатам опросника, так и по наблюдениям руководителей групп, всегда без исключения указана высокая важность этого фактора. Некоторые нейтральные операторы тоже дали такой ответ. Полученные цифры демонстрируют влияние этого фонового, но важного социального аспекта на работу сотрудников.

Работа в контакт-центре дает возможности реализовать себя в разных направлениях: как эксперту, наставнику, функциональному тренеру. Поскольку свой трудовой путь в ВТБ я начинала «с нуля», оставив весь свой предыдущий профессиональный опыт за дверьми Банка, мне знакомы сложности первых дней у начинающих специалистов. Я стараюсь сделать процесс обучения и адаптации интересным для стажеров и коллег, комбинируя методы обучения.

Другим способом научиться лаконично выстраивать диалог и задавать клиенту короткие, но ёмкие вопросы, чтобы получить максимум информации, стала интерпретация игры «ДА-НЕТки». Ведущий описывает необычную, но реальную ситуацию на линии (а у нас в запасе много таких историй), а участники задают уточняющие вопросы, чтобы выяснить обстоятельства. При угадывании задаются только вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Допустимы комментарии ведущего: «не имеет значения» или «не корректно», чтобы направить ход игры.

Игра помогает научиться верно выстраивать цепочку вопросов, чтобы в кратчайший срок выяснить суть проблемы. Это очень жизненно и применимо для операторов горячей линии, поскольку клиентам не всегда удаётся сразу объяснить, что именно у них не так. А время – большая ценность и для нас, и для клиента.

Большое внимание уделяется командной социальной работе. Наш Департамент ежегодно участвует в благотворительных проектах. В этом году **мы сфокусированы на донорстве**. Мне удалось найти подходящую инициативу, которую хорошо подхватили коллеги – вступление в Национальный реестр доноров костного мозга.

Этот проект удивил и вдохновил нас. При его разработке и консультации с представителями Регистра мы узнали, что наш регион – Чувашия, интересна федеральному Фонду, поскольку генный код достаточно сильно привязан к этнической принадлежности. А так как подразделения нашего Департамента расположены сразу в нескольких регионах – это увеличивает шанс помочь кому-то в беде. Сейчас **только 30% онкобольных** находят донора. Спасти чью-то жизнь – большая честь.

Сотрудники заказывают набор по взятию образца слюны и отправляют его обратно «Почтой России». Если найдется генетический близнец, а они встречаются 1 к 10 000, то донора могут пригласить сдать материал из крови или бедренной кости по выбору человека. Можно фактически так и не стать донором или спасти чью-то жизнь.

Все описанные активности помогают нам ощутить на себе и оказать кому-то поддержку и помощь не только на работе, но и в жизни. Если успех отдельно взятого оператора, достигнутый им в одиночку – это малый потенциал, то достижения, полученные в цикле работы с коллегами – по настоящему БОЛЬШОЙ потенциал, который становится топливом для новых проектов и крупных свершений.

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

На успех работы тренера, безусловно, влияет его экспертиза, творческие и интеллектуальные ресурсы. Но также важно, насколько хорошо специалист по обучению может общаться, вносить вклад или извлекать пользу из сформированного окружения или учебной группы. Это помогает держать руку на пульсе и своевременно предлагать инициативы.

На моё видение процесса обучения взрослых людей повлиял опыт преподавания коммуникационных дисциплин в одном из ВУЗов. Значение уделялось работе с аудиторией, важности обратной связи и непрерывного отслеживания изменений.

Мной пройдено 8-месячное обучение по направлению **«Менеджер по обучению и развитию персонала»** на платформе Skillbox. Я продолжаю изучать направление L&D, потому что считаю, что люди – самый ценный ресурс любой организации.

Помимо развития узкопрофильных навыков, я с интересом изучаю материалы и курсы программы «Университет без границ» от МГУ им. М.Ю. Ломоносова. В этом году я была слушателем курса **«Управление сотрудниками в инновационной экономике»**, где также было уделено внимание работе с талантливыми кадрами, но с точки зрения экономики и управления. Это дополнило мои знания и позволило сформировать многогранное видение работы с HiPo, которую я до этого рассматривала только в контексте L&D-направления.

Также пройдены тренинги: **«Клиентоориентированность как образ мышления»**, **«Мотивация сотрудников»** и **«Коммуникативная грамотность»**.

Искусству тренерской работы можно учиться всю жизнь, поскольку она имеет множество аспектов, каждый из которых глубок и интересен. Это бесценный опыт, поскольку мы, тренеры, развиваемся сами и расширяем границы своих возможностей, **помогая другим**. Если любить то, что делаешь, и вкладывать душу, то это всегда будет история про «Win-Win», где обе стороны общения выходят победителями.

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Быть функциональным тренером для меня – значит находиться в постоянном контакте с коллегами. Помимо обучения операторов, я остаюсь действующим сотрудником первой линии поддержки, и это помогает мне понимать процедуры и возможные сложности их применения на практике.

Работая с ребятами, я остаюсь «одной из них», что позволяет обучать и обучаться в формате партнёрского взаимодействия. Я делюсь с подопечными экспертизой, а они, получив знания, обогащают их предложениями, свежим взглядом и личными наблюдениями. Проекты этого года, описанные в эссе, показывают, что наш опыт полезен, идеи воплощаются, и нет ничего невозможного.

Каждая составляющая HiPo-навыков, будь то креатив, лидерство, экспертиза или умение красиво говорить – отражает «потенциал» окружающих людей. Мнение сотрудников важно спрашивать, поскольку по своей инициативе люди говорят редко и мало.

HiPo-сотрудники готовы придумывать и создавать новое, брать ответственность. Взамен на это они требуют свободы поиска и свободы ошибаться. Каждый может развить в себе HiPo-навыки, но иногда в работе с молодыми или действующими операторами важно показать, что их опыт и умения важны.

Красочнее всего о результатах моей работы скажут мои «выпускники». На слайдах представлены отзывы ребят, которых мне посчастливилось обучать. Их слова и рост говорят о том, что фокус на талантах и возможностях помогает зажигать яркие звёзды, которые, светят ещё ярче, собираясь в созвездия.

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

Возможность заявить себя в этой номинации и подготовка этой работы помогли мне взглянуть на привычные задачи со стороны, сделать выводы и сформулировать новые идеи для развития.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Вохмянина
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Анастасия Александровна
ДОЛЖНОСТЬ	Главный специалист, функциональный тренер