




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №7146

**НОМИНАЦИЯ:** НАСТАВНИК ГОДА

|   |   |
|---|---|
| <b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>                    | Банк ВТБ  |
| <b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>            | г. Чебоксары  |
| <b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b> | 332   |
| <b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>                           | <a href="https://www.vtb.ru">https://www.vtb.ru</a>                                 |
| <b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>                         | Бакро Анастасия   |
| <b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>                                |  |
| <b>ССЫЛКА на Youtube</b>                              | <b>ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ</b>   |

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое знакомство, роль, цели и задачи

*«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей,  
планировать, делить работу, доставать инструменты.  
Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю.»*

*Тогда они сами построят корабль».*

Меня зовут Анастасия Бакро, я являюсь руководителем третьей группы Центра дистанционного взыскания в г.Чебоксары Банка ВТБ. Моя команда работает с клиентами на ранних сроках просроченной задолженности (1-30 дней).

В апреле 2019г. я вышла из декретного отпуска в новую для меня группу, которая не была в топе рейтинга среди остальных работающих команд.

Я бросила себе вызов **вывести группу на максимальную эффективность.**

За время моего декретного отпуска, сфера Collection продвинулась далеко вперед, поэтому мне необходимо было выйти из зоны комфорта, мыслить и работать совершенно иначе.

Я не боюсь ставить перед собой амбициозные цели, они воодушевляют меня и дают силы работать на пределе своих возможностей:

- Новая группа - не страшно! Задача создать сплочённую команду, работающую как единый механизм.
- Недостаточно высокая эффективность - исправим! Задача повысить результативность работы сотрудников по ключевым показателям.

Благодаря операторскому бекграунду, я понимала все тонкости работы и препятствия, с которыми операторы сталкиваются каждый день. Я делилась накопленным опытом и личным примером на практике демонстрировала команде ролевую модель действий.

Я, как капитан корабля, в трюмах которого амбиции, опыт и знания, повела команду сквозь препятствия и сложности к новым достижениям.

В этой работе я хочу рассказать о результатах, которые нам удалось достичь, используемых инструментах, реализованных проектах и моей роли в развитии культуры наставничества в нашем Центре.

## **2. Положительное влияние на деятельность организации**

Банка ВТБ стремится быть для своих клиентов финансовым партнером первого выбора, обеспечивая их потребности наиболее удобным и современным способом.

Здорово работать в компании, видение и ценности которой, ты всецело разделяешь. Являясь наставником, я не только вношу свой вклад в достижение стратегических целей Банка, но и вовлекаю в это сотрудников:

### **1. Рост чистой прибыли**

Повышая эффективность работы команды, способствую высвобождению резервов иполучению запланированной прибыли Банка по розничному бизнесу в размере 34 млрд. руб. и выполнению плана 112% за 9 месяцев 2020г.

Даже с учетом пандемии, за 3 квартала нам удалось сохранить балансов более 37 млрд. руб., улучшив результат по отношению к аналогичному периоду 2019г. году на 15% (31,45 млрд. руб).

### **2. Ускорение цифровизации бизнеса**

Я являлась участником проектной группы по тестированию работы «Робота-коллектора». Прослушивала звонки на корректность работы, направляла предложения по корректировке

скриптов. Благодаря слаженной работе, интеллектуальной системой прорабатываются 90% первых звонков, что позволяет Банку без потери эффективности и с меньшими затратами вести переговоры с Клиентами.

**3. ТОП 1 клиентской удовлетворенности.** Развивая эмоциональный интеллект операторов, способствую повышению уровня клиентского обслуживания. Это подтверждает уровень удовлетворенности по опросу CSI за 3 квартала, который выше среднего по направлению и составляет 85%.

**4. Лидерство среди банков по уровню вовлеченности персонала.** Я являюсь лидером команды «Амбассадоров» в нашем Центре. Мы иницилируем и реализуем проекты, которые способствуют продвижению корпоративной культуры Банка. Это позволяет достигать высокого уровня удовлетворенности и вовлеченности сотрудников, который по итогам опроса за 1 п. 2020г. выше результатов прошлого года.

### 3. Операционная эффективность

Именно люди являются мощнейшим инструментом создания выдающихся успехов компании, а я, как наставник являюсь катализатором скорейшего раскрытия потенциала сотрудников. Направляя их энергию в нужное русло, даю колоссальный заряд на достижение высоких результатов. Эффективность работы сотрудников команды напрямую влияет на выполнение ключевых показателей эффективности.

Мои KPI делятся на образующие и корректирующие, и коррелируется со стратегическими целями Банка. Ниже представлены результаты **выполнения KPI за 9 месяцев 2020г (слайд 3):**

#### **Образующие KPI:**

**Выполнение бизнес-плана 1-30 по потребительским кредитам и кредитным картам** составляет 102%.

**Доля сохраненных балансов по группе** - основной финансовый показатель эффективности моей работы, составляет 104%.

#### **Корректирующие KPI:**

**Отклонение от целевого значения FTRP/РТР** показывает долю сотрудников команды, выполняющих плановое значение по доле выполненных обещаний - 138%.

**Качество телефонных переговоров работников** - 101%.

Корректирующие KPI (чистая прибыль банка и индекс лояльности) указаны на **слайде 2 презентации**.

Моя искренняя вовлеченность в процесс, обеспечивает результативное взаимодействие и эффективную передачу личного опыта и накопленных знаний. В качестве подтверждения приведу результаты операционной эффективности и качества работы команды за 9 месяцев 2020г. в сравнении с результатом других команд, работающих с розничными активами на этапе 1-30 дней в нашем Центре (**слайд 4**).

#### **Операционные показатели:**

- **Доля активов, по которым было получено обещание об оплате (%РТР) - 54%**, на 2% превышает результат других команд.
- **Доля активов, по которым обещание было выполнено (%КР) - 76%**, на 2% выше других команд.

#### Качественные показатели:

- **Средний балл внутренней оценки качества телефонных переговоров - 90 баллов**, на 3% выше других команд.
- **Средний балл ежемесячной оценки знаний специалистов (тестирование) - 90 баллов**, что на 7% выше других команд.
- **Уровень удовлетворенности Клиентов качеством обслуживания CSI- 85%**, на 1% превышает результат других команд.

В августе 2020 года в нашем Центре проходил проект «Обмен опытом», в рамках которого руководители групп на 1 месяц менялись направлениями, с целью повышение эффективности процессов взыскания и обмена опытом.

Благодаря инструментам наставничества в моем «боевом арсенале» всего за 1 месяц удалось достичь значительного прироста по ключевым показателям эффективности по группе, которая была вверена в работу в рамках проекта «Обмен опытом»:

**Выполнение плана по доле сохраненных балансов** по вверенной группе увеличилось на 7%, с 92% до 99%.

**Выполнение плана по доле сотрудников без отклонения от целевого значенияFРТР/РТР** увеличилась на 35%, с 90% до 125%.

Высоких результатов мне удается достигать, благодаря симбиозу эффективной коммуникации и использования различных инструментов и форм наставничества:

- Проективные вопросы - определяют драйверы и помогают более эффективно мотивировать сотрудников, повышая рабочую эффективность и избегая профессионального выгорания.
- Практические инструменты - позволяют оттачивать и совершенствовать навыки.
- Групповое наставничество - позволяет получать новый опыт и обмениваться знаниями.
- Игровые практики наставничества - повышают вовлеченность в процесс обучения.

Наблюдая, как сотрудники достигают намеченных целей и добиваются признания, я испытываю глубокое удовлетворение, что заряжает меня энергией генерировать идеи и использовать новые практики, раскрывающие потенциал сотрудников не только моей команды. Это является моей мотивацией и катализатором для развития культуры наставничества в нашем Центре.

## 4. Инновации и креативность

В наше время работа с персоналом – это территория инноваций. Старые методы обучения и развития перестают работать и требуют обновления, исходя из потребностей нового поколения, поэтому я экспериментирую с разными методиками и инструментами.

В моей команде работает в основном молодой коллектив, представители iGeneration, поэтому я активно применяю игровые практики наставничества.

«**Partner**» Данную практику можно применять к любому показателю эффективности. Сотрудники разбиваются на пары по принципу лидер и сотрудник западающим результатом. Ответственность за показатели качества несет уже не отдельный сотрудник, а сформированная пара. Задача

наставника заключается в совместной проработке ошибок и западающих зон со своим подопечным, с целью достижения поставленных задач. Данный инструмент применялся в июне 2020г. при снижении доли сотрудников выполняющих целевое значение FPTR/PTR. По сравнению с маем (57%), в июне 77% команды выполнило плановое значение, прирост составил 20%, По итогам 3Q 2020г. уже 83% команды выполняет плановое значение, что на 25% превышает результат других команд.

«Коронакризис» - серьезный удар для всего мира. В таких форс-мажорных ситуациях необходимы быстрые решения. Мы стремительно адаптировались к текущим условиям, и перешли в **on-line формат**, сохранив при этом эффективность обучения и развития персонала. Наши сотрудники проходят обучение, не выходя их дома, скачав приложение Vector и получив доступ к базе литературы и программам обучения. Мы проводим командные встречи и обратные связи в дистанционном формате, используя приложения Zoom и Webex.

Одним из самых эффективных инструментов наставничества, я считаю «обмен опытом», поэтому в команде я реализовала практику **группового digital-наставничества**, которую мы назвали «**Skill-sharing**». Это дистанционные встречи для коллективного обсуждения эффективных инструментов взыскания, типологии Клиентов и способов взаимодействия с каждым типом, нестандартных кейсов, важных вопросов, обмена идеями и опытом. В 1Q 2021г. я планирую реализовать данную практику с участием сотрудников двух Центров, находящихся за 3000 км друг от друга. Это позволит получить совершенно новый опыт, обмениваться знаниями, а также замотивирует сотрудников на достижение самых высоких результатов.

Кроме развития Hard-skills, мы максимально заинтересованы и в успешной адаптации нового персонала. Я принимала активное участие в **разработке и реализации новой программы адаптации**, которая затрагивает все сферы работы и интересы нового сотрудника и включает в себя три вида адаптации: организационную, социально-психологическую и профессиональную.

Для снижения психологической нагрузки нового сотрудника мы закрепляем за опытным коллегой-наставником, который осуществляет консультационную и психологическую поддержку **on-line на базе мессенджеров (WhatsApp, Viber, Telegram)**. С целью развития основных soft skills, запущен марафон «**Обучайся дома**» на базе **мобильного приложения Vector**.

Такой формат, наряду с дистанционным обучением и элементами геймификации повышает уровень вовлеченности в обучение и способствует сокращению срока выхода на плановый уровень результативности.

Благодаря этому в 2020г. текучесть персонала на испытательном сроке сократилась на 8%. Сотрудники стали рекомендовать Банк в качестве работодателя своим знакомым, что подтверждается увеличением числа откликов от соискателей, узнавших о вакансии от своих знакомых, на 12% за 2020г. по сравнению с 2019г.

## 5. Клиентоориентированность

Одна из ключевых наших ценностей – мы дорожим Клиентом. Для нас важно, чтобы после взаимодействия с нами Клиент смог справиться с жизненными трудностями, продолжил пользоваться продуктами Банка и остался лоялен и предан бренду ВТБ.

Мы меняем скрипты и бизнес-процессы, внедряем новые подходы, отслеживаем динамику и закрепляем положительный эффект для улучшения клиентского опыта и упрощения клиентского пути. Все инициативы коррелируются со стратегическими целями Банка:

- **Мастер-класс на тему: «Как взыскивать, сохраняя лояльность»**

В 1Q 2020г. мною был разработан и реализован мастер-класс, который был проведен более чем с 100 операторами и тиражировался на оба Центра.

- **Проект CFL (замыкание обратной связи)**

Запущен в 1Q 2020г. с целью повышения лояльности и выявления «болевых точек» Клиентов. В рамках проекта осуществлялся обзвон Клиентов для установления истинных причин оценок, оказания консультаций и решения проблем, выявленных во время диалога.

На основании полученных данных были разработаны и реализованы следующие мероприятия:

- Оптимизация стратегии рассылки СМС
- Информирование клиентов об арестах ФССП СМС/ПУШ уведомлениями
- Обновление тематик переключения звонков
- Изменение стратегии маршрутизации вызовов из IVR
- Дополнение методических материалов лучшими практиками
- Разработка и внедрение порядка работы с отклонениями по CSI
- Изменение формулировки вопросов в опросе CSI, для фокусирования внимания Клиента на том, что он оценивает
- Добавление открытого вопроса для дальнейшего анализа обратной связи посредством речевой аналитики

**Эффект от инициатив:** повышение уровня удовлетворенности Клиентов до 84% в 1Q 2020г. при результате в 82% в 4Q 2019г.

Чтобы сотрудники осознавали важность клиентоориентированности, необходимо чтобы руководитель придерживался подхода ориентации на интересы Клиента, не только на словах. Имея перед глазами ролевую модель, оператор будет владеть ориентиром для своих действий и общения с Клиентом.

В период пандемии я принимала активное участие в доработке скриптов, анализировала трудности, с которыми сталкиваются Клиенты и лично сопровождала решение резонансных кейсов Клиентов, оказавшихся в сложных ситуациях. Активно взаимодействовала со смежными подразделениями, при необходимости подключала вышестоящее руководство, для решения вопросов в максимально короткие сроки. Благодаря индивидуальному подходу к конкретным ситуациям, я получаю искренние слова благодарности и положительные отзывы. Для Клиентов важно осознавать, что они могут положиться на Банк в любой ситуации, как в хорошие, так и в трудные времена.

Предоставление высочайшего сервиса это цель многих организаций, но именно готовность сделать для Клиента больше, делает нас лучшими! Я всегда отмечаю сотрудников за положительный отзыв или благодарность и акцентирую внимание команды на лучших практиках помощи Клиентам.

Я организовываю встречи с командой, которые мы называем «**Час лучших**». На них я транслирую лучшие практики диалогов, в которых операторы демонстрировали нескрываемую заинтересованность в сохранении лояльности Клиента. Благодаря данной инициативе сотрудники проникаются ценностью Клиента и обеспечивают лучший клиентский опыт.

## 6. Вовлеченность

*«Если увлеченно заниматься любимым делом,  
можно пропустить даже апокалипсис»*

Управление вовлеченностью персонала – одна из наиболее свежих и модных концепций, помогающих достигать поставленных целей. Но чтобы вовлечь кого-то, необходимо быть ролевой моделью, самому чувствовать и демонстрировать вовлеченность. Работа в ВТБ дает мне не только уверенность в завтрашнем дне, но и прекрасную возможность заниматься любимым делом. Я всецело разделяю миссию и ценности Банка, искренне люблю место, в котором работаю и считаю наш Центр своим вторым домом.

Поэтому я принимаю активное участие во множестве проектов направленных на продвижение корпоративной культуры Банка и вовлекаю в них все больше и больше операторов:

- **Проект по вовлечению персонала в общую политику Банка.**

В рамках 1 этапа проекта занималась организацией проведения тематических планерок «Миссия. Видение. Ценности ВТБ» со всеми сотрудниками нашего Центра, а это более 270 человек.

На 2 этапе проводилась Бизнес-игра «ПРОДвижение ценностей Банка». Являясь капитаном команды, вовлекала сотрудников в процесс отработки навыков применения на практике всех ценностей, понимание миссии и, конечно, стратегических целей Банка.

- **Масштабный социально значимый проект «Heart Coin»**

Я уверена, что добрые дела – это инвестиции, которые никогда не обесценятся. Поэтому я принимаю активное участие в организации волонтерских и экологических проектов, и вовлекаю в участие сотрудников не только своей команды, но и всего Центра. Мы организовывали передачу продовольственных наборов пожилым людям в период пандемии, помогали детям из малообеспеченных семей собраться к учебному году, благоустраивали территорию детского сада, оказывали волонтерскую помощь приюту животных. Участие в данных проектах, позволяет передавать операторам моральные и этические принципы, и способствовать формированию правильных ценностей.

- **Проекты по геймификации.**

Вовлекаю сотрудников в участие в проектах по геймификации, которые стилизуем под интересную историю. В основе последнего проекта «Хогвартс», волшебный мир Гарри Поттера Дж. К. Роулинг. Это превращает наши трудовые будни в увлекательный квест, способствует развитию отношений в коллективе и, как следствие, повышает продуктивность работы.

- **Профессиональные конкурсы.**

Участие в конкурсе «Хрустальная гарнитура» Call center Guru Awards становится традицией для моей команды. Уже второй сезон наш Центр представляют сотрудники группы, а я оказываю помощь в подготовке материалов и лидирую по организации и проведению внутреннего конкурса в Центре.

Я являюсь **лидером команды «Амбассадоров»** в нашем Центре. Нами был организован **мотивационно-информационный Telegram-канал AMBASSADOR DRV**, в котором мы транслируем наиболее интересные и значимые новости, ключевые события и проектные инициативы на уровне Банка.

Разработанные и внедренные проекты нацеливают персонал на достижение стратегических целей, соответствие ценностям, развитию и продвижению корпоративной культуры. А также влияют на поддержание высокого уровня удовлетворенности и вовлеченности персонала, сохраняя мотивацию и предупреждая эмоциональное выгорание.

Итоги опроса удовлетворенности сотрудников за первое полугодие 2020г. подтверждают

правильность нашего вектора развития:

- **94%** - выстроили доверительные отношения внутри команды
- **90%** - разделяют общие цели, миссию и ценности компании
- **94%** - придерживаются ценностей Банка в своей работе
- **92%** - всегда в курсе проектов нематериальной мотивации

## 7. Лучшие практики в индустрии

Быть наставником – это постоянно развивать себя и других, применять индивидуальный подход к каждому и направлять энергию сотрудника в русло развития бизнеса. Помимо желания важны экспертиза и умение применять свой опыт.

Я придерживаюсь, концепции **Life long learning**, поэтому непрерывно обучаюсь, совершенствую свои навыки и модернизирую свой талант.

### Прохожу внешнее профессиональное обучение с привлечением топовых провайдеров страны.

- Основы управления деятельностью подразделения
- Формирование и развитие команды
- Инструменты развития и мотивации сотрудников
- Личная эффективность
- Эмоциональный интеллект
- Типология личности в управлении людьми

### Посещаю конференции, форумы в области контактных центров.

- Участие в конференции Customer Contacts Week 2020

Эффективность моей работы подтверждают командные достижения:

- Лидирующие места во внутреннем конкурсе «Лидер по взысканию на этапе раннего сбора при просрочке 1-30 дней»:

2 полугодие 2019г. сотрудники группы заняли 1 и 3 место

1 полугодие 2020г. сотрудника заняли 1 и 2 место

- Победы сотрудников в конкурсе «Лучший разговор с клиентом»
- Победы в ежемесячном конкурсе «Самый клиентоориентированный сотрудник» и «Самая клиентоориентированная группа»
- Победы в индивидуальных и групповых заданиях в проектах геймификации
- Сотрудник группы финалист конкурса «Хрустальная гарнитура» Call center Guru Awards сезон 2019-2020

А также оценка по опросу удовлетворенности и вовлеченности персонала, **которая за 1п. 2020г. по команде составила 91%**. А по критериям «Руководитель способствует развитию моих компетенций», «Руководитель вовлекает меня в рабочий процесс» **составила 97%**.

Знания, навыки, колоссальный опыт работы с людьми и искренняя вовлеченность в процесс, помогают мне быть на пике своей эффективности.



## 8. Итоги

Единственный способ делать выдающуюся работу – искренне любить то, что делаешь. Мой внутренний огонь горит, и я разжигаю его в сотрудниках.

Почему я достойна победы в этой номинации? Об этом лучше всего говорят отзывы коллег и искренние слова благодарности сотрудников (слайд 9).

Помогая сотрудникам развиваться, я способствую их росту и продвижению. Коллеги называют мою группу «**Кузница кадров**». За период работы с командой с апреля 2019 года:

- **0%** увольнений
- **100%** сотрудников, после прохождения испытательного, срока работают с высокой результативностью
- **16%** перешли в другие направления, с расширением функциональных обязанностей
- **34%** перешли работать в специализированные группы, с повышением должности
- **10%** стали наставниками
- **4%** стали руководителями групп

Реализовывая проекты, направленные на развитие и продвижение культуры наставничества, способствую созданию эффективной среды для раскрытия потенциала сотрудников:

- Внедрение **новой программы адаптации**
- Развитие **клиентоцентричного подхода в Collection**
- Создание единой **корпоративной и информационной культуры в Центре**

Я считаю, что **наставничество** – это не директивный метод, это особая «химия» и атмосфера креативности, в которой учатся и развиваются все участники процесса. Поэтому я не останавливаюсь на достигнутом, совершенствую используемые техники и методики. У меня еще много интересных идей и запланированных проектов, направленных на развитие культуры наставничества, укрепления командного духа, повышения лояльности сотрудников к Банку и его системе ценностей.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

|                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| <b>ФАМИЛИЯ</b>      | Бакро                   |
| <b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b> | Анастасия Александровна |
| <b>ДОЛЖНОСТЬ</b>    | Руководитель группы     |