




## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №10195

**НОМИНАЦИЯ:** НАСТАВНИК ГОДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Газпромбанк
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Уфа
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	1000
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.gazprombank.ru/">https://www.gazprombank.ru/</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Зарипов Максим
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://youtu.be/dceSrwV5MCA?feature=shared">https://youtu.be/dceSrwV5MCA?feature=shared</a>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

**Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)**

Привет. Меня зовут Зарипов Максим и я работаю наставником операторов в отделе адаптации и развития персонала Департамента развития контактного центра Газпромбанка третий год.

Я закончил Российский Государственный Торгово-Экономический Университет им. Плеханова по специальности экономист-менеджер, факультет коммерции и менеджмента. Сразу после учебы успешно начал карьеру в направлении FMCG с продавца и дорос до руководителя. Стал победителем в номинации «За знание товара» и в номинации «Оригинальная презентация товара» в городском конкурсе профессионального мастерства «Лучший продавец столицы». Со временем понял, что меня мотивирует работать с людьми - развивать, поддерживать и видеть их высокие результаты.

Когда я пришел в КЦ банка, то сразу обратил внимание на зоны роста: сотрудникам требуется постоянная поддержка и мотивация, не хватает мягких навыков в работе с клиентом, максимальный отток новичков в первые 3 месяца работы. На основе собранных данных я сформулировал для себя основную цель и задачи в работе:

**Моя миссия:** развитие культуры клиентоориентированного сервиса через формирование успешной парадигмы мышления операторов о том, что:

1. банк - это не сложно
2. выполнение показателей вполне реально
3. недовольный клиент - это не всегда плохо
4. контактный центр - это интересно и перспективно

**Моя цель:** вывести как новичков, так и опытных сотрудников на **стабильные** плановые бизнес-показатели.

**Мои задачи:**

5. выявление зон роста и мотивация на выполнение ключевых показателей опытных сотрудников из «красной зоны»
6. проведение адаптационного периода у новичков без потерь
7. использование в работе как успешных, так и инновационных техник увеличения KPI сотрудников
8. улучшение клиентского сервиса и повышение удовлетворённости

Я знаю, что индивидуальный подход к каждому выделенному сотрудникукратно увеличивает шансы на достойный результат, поэтому, когда я ставлю цели своим сотрудникам, то обязательно учитываю их особенности:

9. ожидания
10. эмоции
11. восприятия
12. рефлексию ожиданий
13. прошлый опыт

Более подробно о том, в каких инструментах я использую эти особенности и как полученная информация помогает мне добиваться результатов, я рассказываю в разделе «Опыт сотрудников».

За время работы я зарекомендовал себя как профессионал в глазах своих руководителей и подопечных. Этому свидетельствуют:

14. **диплом** «За высокую вовлеченность и активное участие в жизни банка» за подписью первого Вице-Президента
15. **грамота** «За создание и успешное внедрение программы развития наставников на рабочем месте» за подписью заместителя начальника Департамента клиентского сервиса
16. дважды **лучший сотрудник** отдела в 2022-2023 гг.
17. **амбассадор** устойчивого развития Газпромбанка
18. **основатель** клуба живого общения, в котором наставники, коучи и тренеры делятся своей

экспертизой друг с другом

19. успешное **завершение программы** обучения онлайн-школы Skillbox по направлению «Мастер презентации и публичных выступлений» и другие успехи, которыми я горжусь. Тот, кто знает «зачем», тому под силу любое «как», и я с этим выражением полностью согласен. Зачем я в КЦ Газпромбанка? Я хочу, чтобы каждый сотрудник контактного центра получал комплексную поддержку как на этапе адаптации, так и в процессе всей длительности корпоративной жизни. В этом случае шансы принести результат компании возрастают в разы, а как этого достичь, я рассказываю в следующих блоках.

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Согласно Википедии, наставником называют лицо, которое передает знания и опыт. Я же хочу расширить это понятие и сказать, что наставник – это лицо, которое не только передает знания и опыт, но и поддерживает и доводит до результата. На мой взгляд, недостаточно просто передать знания, бизнес не ставит цель - передать знания, бизнес хочет видеть результат. Есть ряд задач, благодаря которым формируется исключительно положительное влияние на деятельность банка:

### **Вывод сотрудников из «красной зоны».**

Благодаря Roadmap, в которую включены: аналитика входных показателей, наблюдение за сотрудником в полях, обратная связь от руководителя оператора, индивидуальные коуч-сессии, тренинги и поддержка на линии, кратно увеличиваются шансы сотрудника на выход на плановые показатели. Расскажу одну из многочисленных историй, в которой я помог сотруднику выйти из красной зоны в зеленую по показателю КАЧЕСТВО. В марте 2023 оператор пришел ко мне со средним баллом выполнения качества 36 из 100 возможных за февраль (45% выполнение целевого значения). Он с трудом разбирался в базе знаний, не знал алгоритмы и скрипты, не понимал основные термины и определения. Я всегда ставлю максимальную цель – выполнение целевого значения на 100%. В течение месяца мы прослушивали звонки, разбирали диалоги по частицам, находили новые инструменты для улучшения западающих зон. По итогу совместной работы мы финишировали с показателем 68 баллов из 100 (85% выполнения ЦЗ). Вооружив сотрудника всеми возможными знаниями и умениями в работе с базой знаний и общения с клиентами, я его отпустил в «самостоятельное плавание» с уверенностью, что он добьется максимального результата в апреле, что он и сделал, показав результат 87 баллов из 100 (108,8% выполнения ЦЗ).

*Результат: за период с января по октябрь 2023г. выход сотрудников из красной зоны по моим группам составил **95%** (слайд№3).*

### **Уменьшение оттока новичков.**

Идти «плечом к плечу» с оператором – основа работы наставника КЦ. Полноценная поддержка и обратная связь в моменте, если «что-то пошло не так», гарантированно сокращают текучесть кадров КЦ. Важный нюанс – дать возможность сотруднику самому находить ответы в базе знаний, и если есть сложности, то только потом предлагать свою помощь. Так мы формируем навык у оператора брать ответственность в свои руки.

*Результат: В 1Q23 удалось сохранить 80% новичков по моим группам, в 2Q23 95%, а в 3Q23 уже **100%** (слайд№3).*

### **Успешный переход от продуктоцентричности к опытоцентричности.**

В данном случае мои группы транслируют ответственность не только за конкретный продукт, но и за впечатления и эмоции после него. Поэтому я с сотрудниками провожу полноценный анализ работы, а именно:

20. прослушка оцененных клиентом звонков, оценка которых ниже 4
21. разбор алгоритма «Работа с претензией», поиск оптимального и индивидуального скрипта для обработки негатива по каждому сотруднику отдельно
22. оператор самостоятельно пробует воспользоваться продуктами банка так, как он порекомендовал клиенту, например, со своей дебетовой карты перевести денежные средства по системе быстрых платежей без комиссии в сторонний банк.

Это позволяет заранее предусмотреть инициативы по нивелированию негатива в будущем.

*Результат: за период с января по октябрь 2023г. средняя оценка от клиента в рамках CSI по моим группам **4,6 балла** (слайд №3).*

Что мы получаем по итогу? Замотивированных, опытных и довольных сотрудников, которые готовы достигать новых вершин и делать этот мир лучше!

## Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Достижение наилучшего соотношения между ресурсной базой и конечными результатами работы – главная причина найма сотрудника в компанию. Я, как наставник, ориентирован исключительно на результат. Важно, не подстраиваться под мир, а действовать, созидать и улучшать.

Операционную эффективность от проведенной работы с сотрудниками я оцениваю при помощи модели Дональда-Киркпатрика, состоящей из четырех последовательных уровней измерения эффективности обучения и его ценности для деятельности всей компании.

### Уровень 1. Реакция.

На начальном этапе важно оценить, как реагируют на процесс обучения сотрудники. Необходимо собрать «фитбэк» в таком формате, чтобы максимально точно оценить эффект от коммуникации. Здесь нужно понимать, что 100% положительных отзывов не гарантируют успешность в программе развития, а вот большой процент негативных отзывов однозначно показывает вектор на пересмотр программы.

Согласно результатам обратной связи по итогам работы с группой красной зоны, мой средний балл **4,92** из 5, а это значит, что я понимаю запрос сотрудника (слайд №4).

### Уровень 2. Научение

Для оценки используются следующие инструменты:

*тесты* — могут представлять собой или линейные опросники, или распределённые по уровням сложности, или объединяющие несколько направлений;

*лист проверки умений* — заполняется оценками от 1 до 3, которые отражают степень овладения сотрудником теми или иными умениями (1 — не может использовать, 2 — грамотно использует, 3 — экспертно использует). За период с января по октябрь средний балл – **2,9** (слайд №4);

*разработка персонального плана действий* — предлагается составить самому работнику;

*обучение других* — сотрудники пытаются передать полученные знания своим коллегам.

### Уровень 3. Поведение.

Этот уровень подразумевает оценку изменений в поведении сотрудника на рабочем месте после прохождения обучения, а именно:

факты использования полученной информации на рабочем месте;

качество изменений по мнению руководства, коллег и самих сотрудников (слайд №5).

#### **Уровень 4. Результат.**

На эффективность банка напрямую влияет его сервисная поддержка – это опора розничного бизнеса Газпромбанка. При работе с моей группой «красной зоны» отдела обслуживания физических лиц, качественные показатели за период с января по октябрь 2023г. следующие:

#### **Консультация (слайд №6):**

**АНТ.** За период с января по октябрь 2023:

- средняя скорость обслуживания групп 276с.
- цель 289с.
- выполнение KPI на 104,5%

**Качество.** За период с января по октябрь 2023г:

- средний балл по группам 94%
- цель 86%
- выполнение KPI на 109,3%

#### **Впечатление (слайд №7):**

**CSI.** За период с января по октябрь 2023г.:

- средняя оценка от клиента 4,6
- цель 4,5
- выполнение KPI на 102,2%

#### **Продажи (слайд №7):**

**NBO.** За период с января по октябрь 2023г:

- средний % предложений дополнительного продукта 72%
- цель 70%
- выполнение KPI на 102,8%

#### **Также хочу отметить количественные показатели за период с января по октябрь 2023г (слайд №8):**

- количество обученных сотрудников: 162, аналогичный период 2022г – 131
- проведенных коуч-встреч: 486, аналогичный период 2022г – 309
- проведенных тренингов: 39, аналогичный период 2022г – 13
- проведенных часов в адаптации: 1081, аналогичный период 2022г – 733
- количество обратной связи: 179, аналогичный период 2022г – 101

Таким образом, модель эффективности Дональда Киркпатрика наглядно показывает, что

заявленные метрики результата выполняются стабильно. Комплексный подход к выполнению операционной эффективности дает максимальный результат. Важно понимать, какими способами он достигнут, не упускать лучшие практики и приумножать свежие идеи для реализации поставленных задач.

## Клиентский опыт (CX) (не более 3600 знаков с пробелами)

В рамках данного блока я бы хотел рассмотреть навык клиентоориентированности в трех плоскостях: «наставник к оператору», «наставник с оператором к клиенту», «оператор к клиенту».

### Ориентация на клиента в формате «наставник к оператору».

**Цель:** Максимально реализовать фокусный запрос бизнеса к наставнику, а именно:

- быть готовым ответить на все вопросы оператора;
- согласно стандартам банка, подготовить новичка к самостоятельной работе на линии, используя все доступные инструменты;
- согласно стандартам банка, пересмотреть подход опытного оператора к работе с целью повышения его эффективности и выхода из красной зоны;
- проявлять искренний интерес к формированию целевых умений и навыков операторов;
- развиваться профессионально и лично.

У операторов строго ограниченное время перерывов, поэтому мы даем обратную связь по работе на линии чаще всего либо до, либо после рабочего дня оператора. Я уважаю личное время коллег. Именно поэтому я комплексно готовлюсь ко встрече и активно проявляю навыки планирования: прослушиваю звонки, изучаю показатели, которые он уже успел заработать, намечаю план действий на будущее. Чем детальнее ты готовишься, тем большее уважение ко времени коллеги ты проявляешь. В этом и заключается моя ориентация на оператора, который и является по сути моим внутренним клиентом.

### Ориентация на клиента в формате «наставник с оператором к клиенту».

**Цель:** приобретение знаний и умений для высокого сервиса на линии.

Для этого я провожу ряд тренингов, направленных на повышение показателя CSI. Здесь хочу отметить, что я не провожу тренинг ради тренинга, моя задача – применение оператором полученных знаний и умений в работе до формирования **устойчивого** навыка или по-другому – неосознанной компетентности. Именно поэтому важная составляющая опция тренинга – это посттренинговое сопровождение, т.е. я **замеряю** эффективность проведенного обучения путем прослушки звонков на протяжении 2 недель.

*Тренинг «Стандарты работы на линии».* Здесь участники понимают критерии, которые влияют на высокий сервис, а также как отсутствие тех или иных стандартов влияет на восприятие клиента. Посттренинговое сопровождение у операторов красной зоны показало, что в первые две недели соблюдение сервисных стандартов увеличивается на **19%**.

*Тренинг «Работа со сложными клиентами».* Участники приобретают умения управлять своими эмоциями и эмоциями клиента для предложения лучшего сервиса на рынке. Посттренинговое сопровождение у операторов красной зоны показало, что за первые две недели количество жалоб клиентов снижается на **33%**.

Тренинг «Клиентоориентированность». Участники формируют умение проявлять клиентоориентированный подход в общении с клиентами. Посттренинговое сопровождение у операторов красной зоны показало, что за первые две недели показатель CSI вырастает на **41%**.

### **Ориентация на клиента в формате «оператор к клиенту».**

**Цель:** Вместе с сотрудником отработать и закрепить способы проявления клиентоориентированного подхода.

В работе с клиентами, операторы должны проявлять максимум ориентации на клиента. Каким бы ни был клиент – молодой или в возрасте, с достатком или с задолженностями, новый клиент или опытный игрок – все достойны получать лучший сервис. Разработанный мной инструмент **«карточки-тренажеры»** учитывает портрет любого клиента и позволяет смоделировать абсолютно любую ситуацию, в которую может попасть клиент. На практике в кейсах задачей оператора становится не просто решить вопрос, но и заслужить «5» от клиента, даже если в рамках КЦ вопрос решить технически не получится (слайд №9).

### **Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)**

Наверное, все мы хотим, чтобы наши сотрудники всегда с радостью приходили на работу, с улыбкой и блеском в глазах надевали наушники с микрофоном и принимали звонки. А еще не уходили часто на больничный, не отпрашивались, работали без прогулов. Но так случается не всегда. Желание или по-другому «мотивация» пробуждают в нас поступки, действия. Поэтому приоритетная задача наставника – вовлечь персонал, сделать так, чтобы они с удовольствием шли на работу. В рамках вовлеченности при подготовке я использую следующие инструменты:

**Карта эмпатии.** У нас есть два полушария головного мозга. Одно отвечает за логику, другое за интуицию. И в нашей бизнесовой деятельности мы много используем левое, логическое полушарие. Но если мы говорим про вовлеченность, то важным критерием здесь становится заинтересовать сотрудников эмоционально. Здесь принцип очень простой: если я хочу быть интересным, то интересуюсь сам. Поэтому критически важно понимать эмоциональный портрет своей группы. Что сотрудник любит? Что он не успевает? Что его раздражает? Чем гордится? Что хочет узнать? К чему стремится? (слайд №13).

В каждом из этих вопросов может быть ключ, на чем делать акценты в процессе мотивации своих сотрудников.

**Матрица мотивации и знаний.** Если я понимаю, насколько сотрудник замотивирован на результат и каким уровнем знаний он обладает, то мне не составит труда подобрать наиболее подходящий формат обучения. В матрице мотиваций и знаний есть 4 квадрата и в зависимости от того, в каком квадрате мотивации находится сотрудник, я выбираю стиль моего общения с ним. Возможно стоит провести мини-лекцию, а может быть придется подготовить яркую презентацию или подумать над новым взглядом на старые вещи, обсудить новую проблематику, а возможно просто поговорить на равных, что-то обсудить (слайд №14).

**Информационное ядро** – это то, что я хочу заложить в головы своих подопечных. Чтобы это сделать, мне необходимо от себя получить ответы на 3 вопроса:

- что я хочу, чтобы они поняли?
- что я хочу, чтобы они запомнили?
- что я хочу, чтобы они сделали?

Благодаря тому, что я знаю ответы на эти вопросы, я могу управлять процессом передачи информации.

### **После подготовки, в процессе работы я использую следующие шаги:**

1. *Базовые ценности.* В первую очередь, я рассказываю о преимуществах работы именно в нашем банке: ДМС, бесплатный тренажерный зал, бассейн, арт-терапия, тематические вечеринки и многое другое. Не забываю рассказать и о портале идей – так сотрудник может быть услышан.
2. *Вовлекать – значит предоставлять шанс.* Раз в неделю каждый сотрудник может встать на место наставника и попробовать себя в менторстве.
3. *Опрос.* Мне важно понимать, насколько сотрудники готовы дальше развиваться, все ли их устраивает. Опрос показал, что за период с января по октябрь 2023г. сотрудники нуждаются в увеличении времени на индивидуальные проработки. Было принято решение об увеличении личных встреч с подробными разборами индивидуальных кейсов в работе.
4. *Постановка цели.* Вовлекать в процесс формирования навыков эффективнее, если есть прозрачная цель.
5. *Похвала.* Я уверен, что это самый простой, но в то же время крайне эффективный способ вовлеченности сотрудника в работу. Вспомните, с каким воодушевлением вы шли на работу, получив от руководства слова благодарности. Простые слова «Спасибо за работу» дают понимание, что вы работаете на результат, что вас замечают, что «все не зря».
6. *Собственный пример.* Я обязательно демонстрирую своим примером (как в ролевых играх, так и выходом в линию), как от искреннего желания помочь клиенту выигрывают все: клиент-оператор-банк.

## **Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

Я на постоянной основе нахожу или самостоятельно разрабатываю новые инструменты для достижения поставленных задач. Перечислю самые эффективные в рамках конкретных кейсов:

23. **Кейс:** сотрудник работает стабильно только с одним-двумя типами клиентов.  
**Решение:** ролевые игры с помощью разработанных мною карточек-тренажеров с типами клиентов (где указаны пол, возраст, платежеспособность и знание продуктов), предложениями продукта и кейсами (слайд №9).
24. **Кейс:** Сотрудники не могут быстро решить вопрос клиента. Анализ звонков показал, что операторы не являются ведущими в диалоге с клиентом.  
**Решение:** Тест Томаса-Килманна на стиль в коммуникации. По результатам теста я определяю, какую стратегию взаимодействия с клиентом выбирает оператор – их может быть 5: соперничество, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество (слайд №10).

*Благодаря данному инструменту количество жалоб в 2023г по моим группам «красной зоны» сократилось на **29%** в сравнении с аналогичным периодом 2022г.*

25. **Кейс:** Сформирована новая группа под мою ответственность. Нужно узнать каждого сотрудника индивидуально, а времени на знакомство нет.  
**Решение:** типология Майерс-Бриггс (МВТИ) (слайд №11). С ее помощью определяется, как люди воспринимают мир и принимают решения. Формат получение информации – психологическое тестирование. Данный тест я в обязательном порядке предлагаю пройти каждому сотруднику моей группы, в результате чего уже на первой встрече у меня есть следующая информация о



сотруднике:

- интроверт или экстраверт
- полагается на здравый смысл или интуицию
- принимает решение на основе мышления или чувств
- готовится к ситуациям заранее или действует по обстоятельствам

*Благодаря данному инструменту в 2023г. сократились временные издержки на знакомство по моим группам на **35%** по отношению к 2022г.*

## Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

Найти в жизни своего наставника – большая удача. И я нашел своего и даже не одного. Книги – мои наставники по жизни. Любой целевой запрос может закрыть книга и я этим безусловно пользуюсь.

*В моей библиотеке большую часть занимает бизнес-литература таких авторов как Игорь Манн, Максим Батырев, Радислав Гандапас, Борис Литвак и другие.*

Хочу отметить, что процесс научения – это про последовательность. Но условия и стратегии банка могут меняться и подстраиваться под глобальные изменения быстро. Именно поэтому я в своих разработках использую модели педагогического дизайна ADDIE, ALD, SAM, ASSURE. Данные модели направлены на систематизированный подход к созданию обучения, в котором используются педагогические принципы и теории для обеспечения высокого качества обучения.

*Примером, в котором я использовал модель SAM при разработке, является онлайн-квест «Выберись из комнаты», в котором сотруднику необходимо правильно выбрать тематики звонка в классификаторе. Поэтому я с уверенностью могу утверждать, что также являюсь и **педагогическим дизайнером.***

Как я писал выше, без плана действий и конкретной цели рассчитывать на положительный результат сложно.

*В этом мне помогает **Roadmap** – дорожная карта, благодаря которой я могу наглядно демонстрировать сотрудникам каждые шаги, которые нам нужно сделать для максимальной реализации наших целей (слайд №15).*

Более того, я **реализовал** внутренний проект отдела наставников «Клуб Живого Общения», в рамках которого мои коллеги получили возможность делиться бесценным опытом и приумножать драгоценные знания и умения, становиться лучше, чем вчера, а затем применять полученные ЗУН в работе с сотрудниками КЦ (слайд №16).

## Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

И в заключение хочу поделиться своими наблюдениями за сотрудниками. Они действительно достигают серьезного и (важно!) **стабильного** результата. Перечислю основные триггеры, по которым я определяю, что человек реально научился и применяет полученные знания на практике, а не «притворяется». Причем речь конкретно о стабильных изменениях, которые не исчезают через 2 дня.

26. **Конкретные вопросы.** Сотрудник обращается с предельно ясным запросом, нет запроса «А что мне делать?» или «Где взять энергию?». Вопрос всегда четко составлен, относительно текущего кейса.
27. **Конкретные ответы.** Люди хотят получить конкретные шаги для решения вопроса. Они не видят пользы в ответах «Поверь в себя и все получится» или «Ответ внутри тебя».
28. **Самостоятельно** анализируют и приходят не с вопросами, а с предложениями.
29. **Ответственность за решения берут на себя.** Не перекладывают ответственность на руководителя, тренера, наставника и так далее. Обращаются за «взглядом со стороны».
30. В определенный момент оператор замечает, что то, что раньше давалось ему с трудом, **сейчас он делает автоматически.**
31. **Оператор использует** в работе все знания, которые он получает. Благодаря чему мы видим выполнение и перевыполнение целей. Девиз такого сотрудника: «Каждая гипотеза уменьшает объем неизвестного».

На мой взгляд, задачи наставника сродни задачам, которые стоят перед родителями при воспитании детей. Важно дать автономность. И то, что я перечислил выше, важные признаки того, что цель выполнена.

Надеюсь, транслируемые мною лайфхаки и идеи по улучшению показателей, пойдут на пользу тем, кто прочитал мое эссе.

Спасибо за внимание.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Зарипов
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Максим Фларисович
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	старший менеджер