




ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9915

НОМИНАЦИЯ: ЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Банк ВТБ, КЦ СМБ
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Барнаул, Воронеж, Москва, Чебоксары
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	330
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.vtb.ru
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Академия Талантов
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Контактный центр ВТБ для клиентов среднего и малого бизнеса сегодня это:

- **3 площадки** – Барнаул, Воронеж, Чебоксары
- **350** сотрудников
- **2 бизнес направления** продажи и сервисное обслуживание
- **2 службы поддержки** (контроль качества и обучение, проектная аналитика и мониторинг)

Мы - молодой контакт центр. Наша история начинается в **апреле 2020 года**, но за эти три года мы показали кратный рост в **продуктах и сервисах**, которые поддерживаем и **услугах**, которые предоставляем клиентам.

Мы стали настоящим омниканальным центром экспертизы и поддержки для **1 000 000+** клиентов Блока СМБ. И продолжаем развиваться вместе с бизнесом и нашими клиентами. Каждый день наш КЦ обрабатывает **12 000+** обращений в чатах, почте, на входящих и исходящих звонках. Мы предлагаем клиентам качественный сервис и продукты банка. Способствуем успеху клиентов,

обеспечивая безупречное дистанционное обслуживание.

Меняются потребности и ожидания клиентов, развивается продуктовая линейка, и одна из ключевых задач КЦ обеспечить наличие высококвалифицированного персонала. Это включает все роли от оператора до узкопрофильных экспертов и управленческих позиций.

Сопровождение продаж и обслуживания юридических лиц, самозанятых и индивидуальных предпринимателей требует длительной специфической подготовки. Поэтому **95%** всех позиций в контакт центре мы закрываем внутренними переводами из числа опытных сотрудников.

Анализ переводов специалистов с линии на экспертный или руководящий функционал **без предварительной подготовки** показал:

- адаптация к новым задачам занимает **от 3 до 6 месяцев**
- снижение показателей эффективности (скорость и качество выполняемых задач) в период адаптации может достигать **25%**

Мы поставили цель: **подготовить полноценный кадровый резерв из числа сотрудников контактного центра на все критичные для поддержки бизнеса процессы.**

Так появился проект **Академия Талантов.**

Условия реализации проекта:

- подготовка к будущему переходу в новую должность происходит без отрыва от основной деятельности
- участие в проекте Академия Талантов не снижает выполнение сотрудниками основных ключевых показателей эффективности продаж и обслуживания клиентов
- на момент перехода на новую позицию сотрудник имеет полный набор необходимых компетенций

Такой подход позволяет нивелировать риск снижения качества основных бизнес процессов.

Академия Талантов начала подготовку специалистов по **6 наиболее важным для бизнеса направлениям (факультетам):**

- Руководитель группы продаж
- Руководитель группы сервисного обслуживания
- Контролер качества
- Тренер/специалист по обучению
- Специалист информ поддержки
- Специалист группы мониторинга и планирования

Задачи Академии Талантов и достигнутые результаты:

- **Задача:** сокращение периода адаптации сотрудников в новой должности
 - **Результат:** адаптация к новому функционалу **происходит до перевода в должность** в процессе подготовки специалиста
- **Задача:** увеличение коэффициента заполнения штатного расписания управления
 - **Результат:** любая позиция в поддержке закрывается меньше чем **за неделю**
- **Задача:** сокращение срока выхода сотрудников на требуемый уровень эффективности
 - **Результат:** выпускники Академии демонстрируют требуемый уровень качества и производительности **с первого месяца** работы в новой позиции
- **Задача:** сохранение высокопотенциальных сотрудников в контакт центре
 - **Результат:** годовой показатель текучести персонала среди студентов Академии Талантов **3%** (1 сотрудник)

Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)

Академия Талантов кардинально повлияла на весь процесс формирования команды контакт центра (подбор, карьерный рост, заполнение штатного расписания).

ДО создания Академии Талантов процесс выглядел так:

- появлялась вакансия
- руководитель подразделения, в котором открыта вакансия, обращался в операционный отдел для согласования кандидатов из числа опытных сотрудников
- проводились отборочные интервью, определялся финалист
- руководители согласовывали срок перевода кандидата на новую позицию, с учетом подготовки замены выбранному сотруднику.

К этому моменту могла пройти пара месяцев...

- после перевода сотрудник начинал знакомиться с новым функционалом и адаптироваться к должности и задачам
- в период адаптации производительность и качество были ниже целевых значений, а новый сотрудник нуждался в усиленном наставничестве со стороны опытных коллег и руководителя

ПОСЛЕ создания Академии Талантов процесс выглядит так:

До объявления набора в Академию мы произвели **расчет необходимого количества студентов** каждого факультета на основе:

- анализа уровня текучести на всех позициях
- анализа планов по развитию бизнес и поддерживающих функций КЦ
- ресурсного плана контакт центра

Таким образом мы избегаем избытка сверхквалифицированного персонала.

Объявили набор и собрали заявки сотрудников на поступление в Академию Талантов. Мы получили более 70 заявок на поступление. На ряд факультетов конкурс доходил до 5 человек на место.

Для каждого факультета были определены критерии поступления, включая:

- стаж работы
- результаты по КПЭ за последние 3 месяца
- рекомендации непосредственного руководителя

Так же была составлена **матрица компетенций**, которыми должен обладать абитуриент при поступлении. Соответствие компетенциям проверяется:

- тестированием
- решением кейсовых заданий
- интервью с руководителями

После зачисления на факультет студенты Академии проходят всестороннюю подготовку по выбранному направлению, продолжая работать на линии.

На каждом факультете составлен т.н. **учебный трек**, который включает:

- **общие курсы** для всех факультетов (обучение по ценностям, развитие софт скиллов, знакомство с общими инструментами)
- **профессиональные курсы** по процессам, инструментам, программам специфичным для выбранного направления

- **практические занятия** с экспертами для конвертации полученных знаний в навыки

90% всех общих и **50%** профессиональных учебных программ реализованы через электронные курсы. Можно изучать в любом месте в любое время.

Следуя учебному треку, студенты:

- **самостоятельно проходят курс** по теме
- разбирают возникшие вопросы на **встрече с куратором**
- **сдают итоговое тестирование/решают кейсовое задание**
- закрепляют тему на **практике**

После прохождения учебного трека и успешной сдачи **выпускного проекта** студенты зачисляются в **кадровый резерв**.

Так как вакансии открываются не каждый день, выпускники поддерживают требуемый уровень навыков на **регулярных стажировках** и **замещают специалистов** направления на время отпуска и больничного.

При открытии вакансии полностью подготовленный сотрудник переводится на новую позицию.

Такое изменение подхода позволило нам не только решить управленческие задачи по закрытию вакантных позиций в оптимальные сроки с максимальной эффективностью, но и повысить удовлетворенность сотрудников в части профессионального и карьерного развития.

Самое быстрое закрытие вакансии из числа выпускников Академии Талантов – **2 дня**.

Средний коэффициент выполнения КПЭ сотрудниками по итогам первого месяца работы в новой позиции – **99,3%**

Лучший результат коэффициента выполнения КПЭ выпускника в первый месяц работы в новой позиции – **105%**

Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)

Обучение сотрудников в Академии Талантов положительно влияет на выполнение ими всех ключевых показателей эффективности.

Стать студентом и выпускником Академии **престижно**:

Немного статистики первого курса:

- Получено 72 заявки на поступление.
- Зачислено 26 студентов (10% численности сотрудников линии).
- 80% выпускников первого курса (20 сотрудников) уже переведены на новые должности
- 95% сотрудников с первого месяца своей работы в новой должности на 100% выполнили поставленные цели по КПЭ

Срок подготовки по разным направлениям составляет от 6 до 9 месяцев. При планировании и организации учебных мероприятий мы учитываем доступность линии, выполнение бизнес плана контактного центра, выполнение целей по CSI.

Большинство учебных встреч проходит в часы, когда загрузка линии минимальна. А электронные курсы по программе доступны для прохождения с любого устройства, и студенты могут изучать материал в удобное время на работе или дома. Таким образом выполняется важное условие - обучение без влияния на основную деятельность бизнес подразделений. Все операционные КПЭ

сохранены в целевых значениях.

В программе обучения большое внимание уделяется изучению:

- набора ключевых показателей эффективности контактного центра
- взаимосвязей различных КПЭ между собой
- способов улучшения результатов операционной деятельности

Такое углубленное изучение методик повышения операционной эффективности способствовало улучшению индивидуальных показателей качества и производительности каждого студента.

Улучшать результаты ежедневной работы с клиентами так же помогали тренинги направленные на развитие профессиональных компетенций и софт скиллов, таких как:

- **коммуникация в деловом взаимодействии**
- **аналитические навыки**
- **клиентоориентированность**
- **стрессоустойчивость**
- **методы принятия решений**
- **убедительность в общении**
- **ориентация на результат** и другие

Динамика достижения целевых значений за год по основным операционным КПЭ группы операторов, которые участвовали в проекте:

Выполнение бизнес плана - улучшение с 87% до **112%**

Выполнение плана конверсии - улучшение с 117% до **158%**

АНТ - улучшение с 99% до **115%**

FCR - улучшение с 97% до **103%**

CSI - улучшение с 103% до **108%**

Качество - улучшение с 101% до **110%**

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

Забота о клиенте прочно вшита в ДНК нашего контактного центра в том числе в проект подготовки кадрового резерва.

Вершиной прохождения всего обучения в Академии Талантов является **защита проекта бизнес идеи**, направленной на улучшение клиентского пути при использовании банковских продуктов и услуг. Ядро проектов - **обратная связь от клиентов**, которую сотрудники получают, работая на линии.

При подготовке к защите проекта студенты Академии:

- самостоятельно выбирают тему
- проводят исследование
- формулируют идею
- презентуют идею экспертам и руководителям

Все успешные идеи берутся **в реализацию**.

Так на основе идей студентов Академии Талантов уже внедрено несколько доработок нового интернет банка для клиентов. Примеры идей, взятых в реализацию:

- упрощение перехода из мобильного приложения в интернет банк
- развитие альтернативных каналов продаж банковских продуктов
- усовершенствование процесса выпуска сертификатов ДБО
- расширение информации, представленной на главном экране интернет банка

Эти идеи были отмечены руководством Управления:

«Предложенные идеи **востребованные и перспективные**. Эти доработки позволят **увеличить прибыль банка и повысить лояльность наших клиентов**» (с).

Строганова Я.Г. Зам. начальника УРКЦ ДКЦБ ВТБ

Так же на основе предложенных студентами идей:

- доработан welcome курс для новых клиентов
- создана страница контактного центра на сайте Банка
- готовятся видео инструкции для клиентов эквайринга

Студенты Академии – **амбассадоры** изменений и улучшений в контактном центре:

- активно участвуют в рабочих группах по усовершенствованию процессов, направленных на улучшение клиентского опыта
- организуют обмен опытом и лучшими практиками с коллегами из команд развития банковских продуктов и небанковских сервисов
- выступают инициаторами профессиональных конкурсов среди операторов

Это положительно повлияло на оценку нашего сервиса со стороны клиентов. Результаты достижения целей контактного центра по ключевым CX показателям:

CSI

Январь 2022 – 100%

Декабрь 2022 – 104%

Октябрь 2023 – 107%

FCR:

Январь 2022 – 98%

Декабрь 2022 – 101%

Октябрь 2023 – 103%

Опыт сотрудников (EX) (не более 3600 знаков с пробелами)

Мотивация и удержание высокопотенциальных квалифицированных сотрудников – одна из важнейших задач любого контактного центра и наш не исключение.

Большинство активных, талантливых молодых людей (а мы даже на стартовые позиции выбираем только таких) стремится к развитию, профессиональному и карьерному росту. Один из ключевых вопросов, которые они себе задают, получив высшее образование: «А что дальше?»

Академия Талантов позволила нам создать внутри контакт центра благотворную среду для **постоянного развития и реализации** личностных и профессиональных компетенций сотрудников.

Высококвалифицированные и мотивированные сотрудники для компаний – «новая нефть». Мы

можем дополнить это сравнение, сказав, что для нас это «новые алмазы». Алмаз, чтобы стать бриллиантом, требует ювелирной огранки. И наши сотрудники, чтобы стать высококлассным контролером качества, тренером, руководителем, должны приобрести свои 58 сияющих граней через **тренинги, коучинг, менторинг, стажировки**.

Обучаясь в Академии Талантов, операторы не просто расширяют свой кругозор, они получают новую профессию и навыки, которые будут полезны на любом этапе развития их карьеры.

В проект вовлечены множество сотрудников.

Помогая будущим студентам Академии определиться с выбором направления обучения, каждое подразделение проводит для абитуриентов **тест-драйв** будущей специальности. Записавшись на тест-драйв сотрудник может:

- больше узнать о жизни отдела или службы
- познакомиться с функционалом
- пройти тестирование по требуемым навыкам и знаниям
- попробовать себя в новой роли

Профессора Академии – так же наши сотрудники. Тренеры, руководители, эксперты, опытные специалисты делятся со студентами своими знаниями, отвечают на вопросы, проводят практические занятия.

Гости Академии – руководители и сотрудники смежных подразделений, с которыми происходит взаимодействие при выполнении рабочих задач. Такие встречи помогают сотрудникам лучше понять:

- роль контактного центра в бизнесе
- как работает банк в целом
- как появляются клиентские продукты
- как разрабатываются и совершенствуются программные решения

Для студентов Академии Талантов доступно участие в программах **менторинга и коучинга**.

Менторами выступают руководители служб, центров и даже начальник управления. На встречах с менторами операторы могут обсудить любые вопросы, разобрать сложные кейсы, составить планы реализации своих проектов.

На сессиях с коучем студенты исследуют свой уровень компетенций, намечают шаги для развития требуемых навыков.

С ростом понимания бизнес процессов контактного центра растут лояльность и приверженность сотрудников Банку. Академия Талантов оказала прямое влияние на показатели удовлетворенности работой в контактном центре для юридических лиц.

Рост показателей ESAT и ENPS по сравнению с предыдущими результатами впечатляет!

Индекс **удовлетворенности работой** в контактном центре **вырос на 60 п.п.:**

- Рост промоутеров **на 34%**
- Сокращение детракторов **на 26%**

Индекс **лояльности и готовности рекомендовать** работу в контактном центре для юридических лиц **вырос на 56 п.п.:**

- Рост промоутеров **на 30%**
- Сокращение детракторов **на 26%**

Удовлетворенность обучением и развитием в контактном центре выросла на **25 п.п.**:

- Рост промоутеров на **18%**
- Сокращение детракторов на **7%**

Частота комментариев "**карьерный рост**" и "**возможности развития**" в ответе на вопрос "*Укажите причину по которой вы рекомендуете работу в контактном центре друзьям*" выросла в **4 раза**.

Инновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)

Наш контактный центр часть Департамента Корпоративного **Цифрового** Бизнеса, поэтому при реализации учебных треков Академии Талантов мы применили гибкий **Agile подход**, в котором живет весь департамент.

- **Спринт, а не марафон.** Все обучение разделено на короткие блоки по 2-3 недели. Внутри каждого спринта предусмотрено прохождение **контрольных точек**, проведение **ретроспективы**, создание **артефактов**, которые становятся частью **портфолио** студентов.
- **Постоянный диалог для улучшения результатов.** Обсуждение результата после каждого спринта позволяет увидеть пробелы, скорректировать дальнейший учебный трек.
- **Внутренняя оценка вместо внешней.** Самооценка прогресса на встречах с коучем и ментором важнее номинальной оценки. Развивает ответственность, ориентацию на результат.
- **Игровой подход вместо унылой классики.** На встречах с куратором и практических занятиях с экспертами кроме дискуссий, разборов кейсов и мозговых штурмов используются викторины, сбор пазлов, просмотр отрывков из фильмов, метафорические деловые игры.

Увлеченность и вовлеченность – ключевые факторы. У каждого факультета свой **чат** в Телеграмм. В нем студенты узнают расписание, получают записи прошедших встреч, делятся дополнительной информацией: ссылками, видео, книгами, кейсами, мемами.

В чатах реализован процесс **микрообучения** по каждой теме:

- занимает 5-10 минут
- связано с изучаемой темой
- на примерах и реальных кейсах

При передаче материала мы учитываем **особенности восприятия информации**. По каждой теме есть **видео**, **текст** или **аудио** подкаст. Сегодня в **Библиотеке Академии**:

- **100+** курсов
- **300+** видео лекций
- **500+** электронных книг
- работает **сервис заказов**: оставь заявку и получи подборку книг, курсов, видео по нужной теме.

Учиться увлекательно, словно проходить игровой квест - Выполняй задания и иди к цели!

Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)

При разработке материалов Академии Талантов мы в том числе ориентировались на инструменты и подходы, рекомендованные стандартом СОРС. Например, в части определения:

- **профиля абитуриента** каждого направления, которому должен соответствовать сотрудник

при зачислении в Академию

- **профиля выпускника** – перечень знаний и умений, которыми специалист каждого направления должен обладать после окончания обучения
- **необходимых тестирований, рамок интервью, и кейсовых заданий**, для проверки соответствия требуемому уровню компетенций при поступлении. Для каждого теста определен порог прохождения.
- **программы обучения** по каждому направлению с учетом требований к выпускникам. К каждой программе подобраны электронные курсы, аудиторные тренинги, определен список экспертов, которые могут передать нужные знания.

Мы дополнили традиционные инструменты методами современного IT-обучения, которое нацелено на подготовку к выполнению конкретной **бизнес роли**. Выпускник Академии должен обладать полным набором компетенций успешного специалиста.

Что должен уметь успешный руководитель группы? Ответ знают действующие руководители, чья группа из месяца в месяц показывает превосходный результат. **Эксперты** принимали непосредственное участие в составлении **профиля компетенций** выпускника и формировании **программы обучения**. А так же проводят регулярные **практические занятия со студентами** с разбором реальных кейсовых ситуаций по теме.

Все обучение в академии ориентировано на бизнес. В основе каждой темы, которую изучают студенты, **настоящие бизнес задачи** и прямая **связь с операционными показателями** контактного центра. Так, будущие тренеры разрабатывают программу обучения ориентируясь на фактические результаты АНТ и конверсии продаж, а будущие планировщики обрабатывают запросы коллег по корректировке графиков.

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

Академия Талантов еще на этапе своего создания вызвала интерес профессионального сообщества. Мы получили приглашение выступить с презентацией проекта на **конференции «Контакт центр 2022»**, а также презентовали первые успехи Академии Талантов на **Бизнес Форуме «Практика HR» (C&B DAY)**.

Новый курс Академии стартовал в этом году. Направления и количество студентов изменились с учетом требований бизнеса и результатов первого потока:

- на направлении **«Руководитель группы»** добавлена специализация **«Руководитель групп обработки неголосовых обращений»** и учебный модуль **управление удаленными и распределенными командами**
- появилось новое направление **«Специалист аналитики и отчетности»**
- в направлении **«Специалист информ. поддержки»** изменен профиль компетенций: основной акцент сделан на разработку **голосовых тренажеров, динамических скриптов и развитие голосового помощника**
- в программу **«Контролер качества»** добавлено изучение работы с **речевой аналитикой**

Академия Талантов помогает сотрудникам:

- развивать осознанность для правильного выбора карьерного маршрута
- выбирать лучшие пути развития компетенций
- получать успешный опыт делового взаимодействия
- быстрее адаптироваться к динамике бизнес изменений

Академия Талантов помогает руководителям:

- быстро закрывать возникающие вакансии, заранее решив задачи подбора, подготовки и адаптации
- быть уверенными, что любой вызов бизнеса будет принят и легко пройден
- сохранять высокий уровень эффективности и производительности в подразделении

Для бизнеса мы сократили период выхода нового сотрудника на требуемый уровень эффективности с 3 месяцев практически до нуля.

Академия талантов – удачная инвестиционная стратегия в рост и развитие сотрудников, и она уже приносит отличные дивиденды нашему контактному центру!

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Петряева
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Марина Валерьевна
ДОЛЖНОСТЬ	управляющий директор