

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

ID: №9228

НОМИНАЦИЯ: КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР ГОДА

НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА	Газпромбанк
ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА	Уфа
КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА	470
ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ	https://www.gazprombank.ru/
НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА	Погосян Нерсес
ИМИДЖ НОМИНАНТА	
ССЫЛКА на Youtube	https://youtu.be/uQTscZ1G43U

ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Меня зовут Нерсес Погосян, я – руководитель группы исходящих продаж Газпромбанка. Большую часть жизни я профессионально занимался футболом. Быть лидером, выдерживать на себе колоссальный уровень ответственности и держать положительный эмоциональный настрой команды мне знакомо не понаслышке. Спорт закаляет характер, учит быть стабильным и дисциплинированным. Этот опыт и сейчас помогает мне находить общие точки соприкосновения с командой как на профессиональном, так и личностном уровнях. А также позволяет развивать

созидательные способности в коллективе, создавая при этом атмосферу доверия.

Приоритет для меня – постоянное развитие моей группы. Проведение регулярных обучений, адаптаций и мотивация сотрудников позволяют мне успешно совершенствовать работу. Я уверен, что важно не просто добиваться целей, но и раскрыть потенциал каждого члена команды. В этом плане я провожу аналогию с футболом. Используя сильную сторону игрока, можно задействовать его на наиболее эффективной позиции. Тот же принцип применим и к конкретному специалисту на том или ином проекте. Подобная тактика позволяет мне достичь максимальной продуктивности.

Моя команда – это 15 профессионалов, занимающихся продажей всех видов банковских продуктов – от потребительских кредитов до различных видов карт и депозитов. Я вел и обучал группу «от и до» с первого дня. Важнейшей задачей для меня было донести главную миссию компании: постоянство — путь к совершенству. При этом, я особенно отмечал важность саморазвития. Каждый член группы стремится превзойти самого себя, что безусловно приводит к выдающимся результатам.

Основная цель работы – не просто выполнение и перевыполнение KPI, но и приближение клиента к его мечте, поэтому я всегда ставлю амбициозные цели и задачи себе и своей команде.

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

Чтобы сделать выводы о моем успешном влиянии на деятельность Газпромбанка, стоит учитывать основные стратегические цели:

- **Увеличение кредитного портфеля банка**

Наша основная задача - продажа кредитных продуктов. И моя команда напрямую влияет на этот показатель. За последний год было продано более 6400 кредитов и кредитных карт на сумму 4,5 млрд рублей.

- **Увеличение среднего чека и срока кредита**

Важный показатель, влияющий на прибыль банка. Средний чек кредита за 2021 год составил 713 тыс. рублей, а за 3-й квартал 2022 года 892 тыс. Положительная динамика составила почти 25%. Средний срок выданного кредита вырос на 8 % с 58,9 до 63,6 месяцев за аналогичный период.

Результат был достигнут за счет проведенного мною онлайн-тренинга, на котором мы детально разобрали технику формирования потребности, агитацию оформления кредита на максимальный срок и максимально доступную сумму.

- **Цифровизация**

Я одним из первых запускал продажи банковских продуктов дистанционным способом. Реализация проекта стала возможной за счет агитации оформления через мобильное приложение. На данный момент, я выдаю банковских продуктов дистанционно на 23% больше, чем в 2021 году.

- **Повышение качества обслуживания**

За последний год в моей группе 7 сотрудников стали старшими специалистами, а 3 выросли до ведущих. Благодаря тому, что идет рост по карьерной модели – выставляются все более амбициозные цели. Как следствие, Банк получает большую прибыль, более квалифицированный персонал и, в конечном итоге, обретает стабильность.

- **Формирование и создание кадрового резерва**

Более 50 сотрудников прошли мои курсы адаптации и обучения в этом году. Развитие специалистов идет в различных направлениях: интернет-продажи, потребительское, ипотечное и автокредитование.

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

Мою эффективность можно оценить с помощью KPI, который включает в себя 4 критерия.

Продажи – с первых дней работы с командой, я активно работал над её профессиональным ростом. Мое упорство дало свои результаты и позволило нам в одном звонке продавать вместо одного – сразу несколько продуктов. Это оказалось хоть и непросто, но интересно. За последний год, в зависимости от стратегического направления банка и финансово-экономических обстоятельств у нас менялся целевой продукт. Накопительные счета и Вклады стали основными в 1-м полугодии 2022 года.

Я сумел добиться следующего результата: в среднем, каждый сотрудник группы продавал в месяц 109 депозитов. Сравнивая со средним показателем продаж на одного сотрудника всего отдела, специалисты моей группы продали на 22 депозита (25,3%) больше.

Кредитные продукты были и остаются ключевыми в другие периоды. За 3-й квартал 2022 года, в среднем, по моей группе сотрудник выдавал 34 кредита на сумму 30,3 млн рублей. Это на 7 кредитов (20,5%) и на 11,4 млн рублей (60,4%) больше, чем в среднем по направлению исходящих продаж Газпромбанка.

Кредитные карты являются не менее важным продуктом, оказывающим прямое влияние на кредитный портфель банка. С начала текущего года, на одного моего сотрудника приходится 8 продаж кредитных карт. В среднем по отделу – 4 продажи на специалиста. Из этого следует следующий вывод: представитель моей группы продает в 2 раза больше кредитных карт. Как итог – выполнение плана по продажам за последний год составило более 120% на одного сотрудника.

Качество звонков - второй ключевой показатель.

Средний балл на август 2021 года составлял 97,4 (104,7% выполнения от целевого значения в 93 балла). Этот же показатель на август 2022 года равен 97,78 баллам (103% выполнения от целевого значения в 95 балла). На протяжении 2-х лет моя команда стабильно выполняет поставленную цель по качеству звонковой активности, а, следовательно, соблюдает все стандарты и алгоритмы работы.

Отток персонала - проблема, которая возникает в организации работы любого колл-центра и напрямую влияет на операционную эффективность. За 2022 год составил 2,5%, что на 0,8% меньше, чем за 2021 год и на 9,8% меньше, чем за 2020 год. Такого ощутимого прогресса мне удалось достичь за счет сплочения коллектива и введения адаптационного курса для новых сотрудников.

Последний, но не менее важный критерий – это **количество повторных звонков**. Показатель напрямую влияет на продажи. В первом квартале 2022 года он составил порядка 44%. На данный момент, перезвоны составляют 28% от общего числа звонков при целевом значении в 35%. Я смог существенно улучшить статистику за счет того, что в начале диалога мои сотрудники сразу стали задавать тайминг, то есть обозначать время диалога. Также положительное влияние оказала детальная проработка и оптимизация памяток по работе с возражениями.

Благодаря снижению количества перезвонов, мы смогли обрабатывать клиентскую базу в более сжатые сроки. А это значит, что теперь мы быстрее выходим на клиента с предложением и уже на

первой коммуникации предоставляем ему максимум информации.

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

Инновации — это драйвер роста. Учитывая миссию Газпромбанка, подразумевающую постоянное развитие – без инноваций и креативных решений рост невозможен.

Поделюсь с вами тем, что я задействую в работе:

- **Игровая адаптация**

Компания активно развивается в направлении розничного бизнеса. Штат постоянно растет. В группу приходят люди, непохожие друг на друга, с индивидуальной спецификой и уровнем усвоения информации. Для достижения максимальной эффективности я применяю элементы геймификации при адаптации сотрудников.

Мной были составлены следующие игры:

1. **«Пойми меня, если сможешь».**

Обучающиеся, используя разные виды вопросов угадывали слова. Например, адаптирующиеся по кругу опрашивают друг друга. При этом можно задать только 1 вопрос. На каждом новом круге тип вопроса меняется. Начинаем с открытых вопросов, далее идут альтернативные и закрытые. С помощью игры я смог наглядно продемонстрировать, в каком случае нужно задавать тот или иной вопрос, чтобы выявить необходимую информацию.

2. **«Бункер».**

Участник выбирает профессию. Опираясь на свои особенности, умения и навыки презентует ее. Суть игры: научить презентовать на языке выгод для клиента.

Результат поразил. С помощью данных игр 45% новых сотрудников выполнили KPI уже в первый месяц работы. А это на 35% больше, чем по стандартному методу адаптации!

- **Универсализация персонала**

Одно из стратегических направлений банка – гиперперсонализация. Мы учитываем потребности каждого клиента и исходя из этого помогаем подобрать наиболее выгодный продукт. Данная стратегия позволила запустить большое количество пилотных проектов. Только с начала года я занимался запуском и сопровождением 7 проектов, представляющих собой продажу разного вида потребительских кредитов, депозитов и дебетовых карт.

Для повышения продуктивности я решил разделить свою команду на несколько подгрупп, дав каждой из них название.

За основу взял факультеты Хогвартса из книги «Гарри Поттер».

1. Когтевраны – обучены всем продуктам и проектам;
2. Гриффиндоры – преимущественно вклады и накопительные счета;
3. Пуффендуи – преимущественно дебетовые карты;
4. Слизерины – кредиты и кредитные карты.

При выборе я опирался на уровень знаний продуктов и навыки продаж. Это помогло оптимизировать рабочий процесс и увеличить продуктивность. Самые опытные специалисты были обучены сразу всем проектам, что дало мне возможность без потери эффективности покрывать нехватку ресурсов.

- **Психотипирование**

Современный телемаркетинг подразумевает сегментирование аудитории. Мы шагнули еще дальше. Провели исследование по определению ведущего психотипа. С помощью консалтинговой компании проанализировали действующих клиентов на основании доступных в социальных сетях данных и провели тестирование среди специалистов.

В результате мы распределили сотрудников и клиентов на 4 группы:

1. Новаторы – предприимчивые и активные;
2. Романтики – чувственные и ранимые;
3. Консерваторы – ответственные и приверженные к временной связи;
4. Прагматики – разумные и предусмотрительные.

Далее, сопоставили сходные сегменты операторов и клиентов. Пример: сотрудник «романтик» проводит продажу банковских продуктов клиентам с аналогичным психотипом.

При сравнении результатов с идентичной базой без психотипирования выяснилось, что количество заведенных заявок увеличилось на 22%!

Я курировал запуск проекта и проводил обучение для каждой группы по составленным скриптам и рекомендациям для работы с возражениями.

Считаю, что проект, своего рода, уникальный. Далеко не все организации проводят исследования среди клиентов. Но Газпромбанк всегда «за» инновационные решения, а я, в свою очередь, способствую их осуществлению.

5. Клиентоориентированность (не более 3600 знаков с пробелами)

Как же приятно слышать «спасибо» от клиента! И ещё более приятно осознавать, что мы помогаем людям воплощать в жизнь их цели и мечты! Эта мысль особенно вдохновляет меня и ее я стараюсь вынести в массы. Ведь удовлетворение потребностей клиента – наша основная задача. И поэтому, первое, чему я учу еще на стадии адаптации – это максимальная клиентоориентированность.

Абсолютно каждый представитель моей группы совершает в день более 100 звонков. Любой клиент индивидуален и имеет свои жизненные обстоятельства. Поскольку одна из миссий компании гласит: «Для нас важен каждый человек», то всегда важно быть на одной волне с клиентом. Необходимо уметь грамотно подстраиваться под любую его ситуацию, используя подходящую в конкретный момент технику продаж.

Свой путь я начал со специалиста исходящих продаж банковских продуктов. Более года развивался в данном направлении и сумел обрести бесценный опыт. Я всегда экспериментировал и применял различные техники продаж. Расскажу более подробно о тех, которые помогли мне и моей команде в работе:

1. Техника Assistance (помощник).

Принцип, которого я придерживаюсь и по которому учу свою команду: «Продать – значит помочь»! Прежде, чем перейти к сути и решить основную задачу, необходимо помочь клиенту. Ответить на интересующие вопросы и постараться решить образовавшиеся проблемы. Ведь только вызвав доверие, мы можем перейти к основной сути – продаже.

Любимый пример из практики. Клиент (пожилой мужчина) реагирует на звонок с негативом, поскольку не может перевести в сторонний банк денежные средства без комиссии. Что предпринимает сотрудник? Детально рассказывает про систему быстрых платежей. Используя индивидуальный подход, специалист моментально расположил к себе клиента, установив тем самым доверительные отношения.

Оказалось, что он хочет помочь своему сыну с покупкой автомобиля. Оператор грамотно проинформировал о возможности приобретения машины посредством автокредитования. Мужчина остался доволен консультацией. Красивым окончанием истории стали добрые слова и благодарность от клиента.

2. Метод DISC.

Мне нравится фраза: «Если ты знаешь своего клиента, значит сможешь стать его другом». Определив психологический тип человека, можно найти общие точки соприкосновения. Не видя оппонента, то есть разговаривая по телефону – это тяжело. Свою группу я обучил триггерным фразам, которые помогают определить психотип. Например, если человек утверждает, а не спрашивает, использует властные интонации и демонстрирует нетерпение, то мы разговариваем с типом D (доминант). С таким клиентом нужно говорить фактами, предлагать альтернативы и позволять выбирать. Данный подход позволяет подстроиться под каждого и тем самым проявить клиентоориентированность.

Поделюсь с вами тем, как я измеряю её.

Произвожу это посредством речевой аналитики и опросов.

Речевая аналитика определяет степень удовлетворения потребности клиента. Мои сотрудники используют триггерные фразы и словосочетания, сформированные на основании успешных звонков. Они позволяют существенно увеличить продажи, заинтересованность и лояльность. Также этот инструмент помогает отслеживать насколько часто клиенты проявляют благодарность и вежливость.

А проведение опроса на определение клиентоориентированности, способы проявления лояльности и завоевания доверия позволило выяснить следующее:

- 47% посчитали, что им помогает поддержка и понимание сложившейся ситуации;
- 33% сделали выбор в пользу откровенности в диалоге;
- 20% выбрали корректное присоединение при соблюдении алгоритма работы с возражением.

6. Вовлеченность (не более 3600 знаков с пробелами)

С ранних лет футбол научил меня тому, что «один в поле не воин». Залог успеха - единый и сплоченный коллектив. Это наиболее ярко проявляется при достижении командного результата, так как общие цели всегда объединяют. Я являюсь свидетелем того, что сотрудники, выполнившие план, не останавливаются на достигнутом и стремятся улучшить результат группы. Тем самым компенсируют показатели тех, кто не выполнил цели. Как говорится работают «за себя и за того парня».

Наглядный пример того, как проявляется командный дух – это появление нового человека в моей группе. Абсолютно каждый член команды помогает ему в адаптации, обучает своим фишкам и приемам. Происходит это за круглым столом на регулярной основе. Такой обмен опытом позволяет ко всему прочему избежать повторения ошибок. Но, с другой стороны, в коллективе поддерживается и конкурентная среда, которая подстегивает сотрудников достигать лучших результатов.

Вовлеченность группы также проявляется в участии корпоративной культуры банка. Благодаря заинтересованности нашего руководства и при участии фан-менеджеров, занимающихся творческой жизнью, была реализована масса мероприятий.

- Футбол

Я, как человек профессионально занимающийся данным видом спорта на протяжении долгого периода своей жизни, с первых дней работы проявил инициативу по созданию команды. В апреле 2022 года мы приняли участие в турнире, где заняли 3 место. В настоящее время, мы стабильно тренируемся несколько раз в неделю.

- **Экопикник**

В мае прошел первый экопикник в лесопарке имени Лесоводов. Задачей мероприятия было очистить лес от накопившегося мусора. Участие приняло более 50 человек. По итогу было собрано 56 мешков мусора общим весом около 130 кг.

- **Analysis of interests**

Газпромбанк всегда стремится к улучшению корпоративной культуры. А его, в свою очередь, невозможно представить без участия рядовых сотрудников, составляющих большую часть. Посредством опросов всегда удается собрать актуальную информацию для внедрения каких-либо нововведений. Проще говоря, опрос — это обратная связь. А без нее успех труднодостижим.

За текущий год мы с командой приняли участие во многих опросах, например:

— о фан-мероприятиях департамента.

Опрос помог существенно улучшить корпоративную жизнь и разнообразить мероприятия.

— исследование по методике «Happy Job».

Сотрудники рассказали, что думают о работе банка, за что его ценят и что хотели бы улучшить.

- **Advanced training**

Благодаря управлению развития персонала, мы повышаем квалификацию и вовлеченность с помощью развивающих тренингов. Моя группа активно привлекается ко всем обучениям, направленным на развитие компетентности и профессионального поведения в общении.

Основные мероприятия:

— стресс-менеджмент, подразумевающий обучение управлению стрессом;

— «Голос», развивающий дикцию и речь;

— работа со сложными клиентами.

- **Игра «Защитники: Противостояние»**

С декабря 2021 года сотрудников захватила внутрибанковская игра. Геймификация представляет собой еженедельное тестирование на различную тематику (преимущественно банковскую). Цель игры – накопление баллов с последующим обменом на призы. Коллеги, набравшие наибольшее количество баллов смогли выиграть смартфоны, кофемашины и электросамокаты. Остальные участники получили подарки с банковской символикой. Победители игры ездили в Санкт-Петербург на экскурсию и обучение. В числе этих счастливиц конечно же были и представители моей группы.

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

Постоянное развитие и быстрая адаптация к изменчивости мира – ключевая миссия банка.

Самосовершенствоваться мне помогают тренинги и обучения.

Поделюсь самыми интересными мероприятиями, которые я посетил:

1. Тренинг «Эмоциональный интеллект лидера», способствующий развитию и совершенствованию лидерских качеств.

2. Воркшоп «Выступление – как продукт», по которому проводилось обучение публичным выступлениям и ораторскому искусству.
3. «Assessment» – оценка профессиональных компетенций, предусмотренный для руководителей групп.
4. Управленческий марафон, направленный на разбор всех аспектов эффективного управления.

После каждого обучения я обязательно замеряю положительную динамику, как за краткосрочный, так и за долгосрочный период.

Чего же я достиг?

- **научился правильно ставить цели**, благодаря чему увеличилась продуктивность сотрудников, в среднем на 27%;

- **развил навыки коммуникации**, что позволило существенно снизить отток персонала до 2,5% за последний год;

- **составил тренинг по грамотному завершению диалога**, т.к. в данном блоке ошибаются чаще всего (37% от общего числа). Предварительно мной были проанализированы результаты операторов для того, чтобы понять кто и в какой доле совершает ошибки.

Я пришел к выводу, что количество некорректных действий зависит от опыта – чем дольше работает специалист, тем меньше у него ошибок.

Для решения проблемы я распределил операторов на 3 группы, в зависимости от стажа:

- 1) новички - менее 3-х месяцев;
- 2) средняя группа - от 3-х до 12;
- 3) опытные - более года.

После – разработал тренинги разного уровня, чтобы точно разобрать зоны роста каждой категории.

По итогу я смог исключить ошибки в данном блоке у опытных операторов, минимизировал в средней категории (с 43% до 11%) и почти в 2 раза снизил погрешности у новичков (с 48% до 23%).

8. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

С первого дня работы в Газпромбанке моя идеология была и остается простой: быть открытым для своей команды. Я рад получать ежедневный отклик от своих коллег, которые не только слушают меня, но и слышат.

Моя группа — это моя семья. Я горжусь и восхищаюсь успехами каждого, а редкие неудачи воспринимаю как свои собственные.

Так почему же именно я должен стать командным лидером года?

Я не боюсь ответственности, не боюсь брать инициативу в свои руки, потому что со мной моя команда, которая всегда поддержит.

Я постоянно развиваюсь сам и развиваю свою группу, благодаря чему мы стабильно показываем положительную динамику по KPI.

Мой коллектив полностью перенял мои главные качества: амбициозность, целеустремленность и преданность.

И что самое главное – я сумел сплотить команду и вместе мы смогли достичь высоких результатов.

Приоритетом для меня на ближайший год является активное участие в реализации стратегических целей Газпромбанка, а также повышение навыков в области анализа информации с помощью инновационных технологий.

Основной целью участия в конкурсе «Хрустальная гарнитура» считаю бесценный обмен опытом, который поможет использовать новые методы и инструменты в работе.

Я горжусь тем, что являюсь частью Газпромбанка и благодарен ему за то, что он позволил мне проявить свои лидерские способности. Я смог собрать потрясающую команду, полностью соответствующую моим амбициям. Вместе с ней мы не только способны выполнять поставленные цели и задачи, но и готовы идти на любые безумства.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

ФАМИЛИЯ	Погосян
ИМЯ ОТЧЕСТВО	Нерсес Ваграмович
ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель группы